
ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Как

ПРОЖИТЬ

яркую

ЖИЗНЬ



Дейл Карнеги

Как прожить яркую жизнь

«Попурри»

2012

Карнеги Д. Б.

Как прожить яркую жизнь / Д. Б. Карнеги — «Попурри», 2012

ISBN 978-9-85-155141-1

Читая эту книгу, вы будете черпать мудрость из принципов, сформулированных Дейлом Карнеги много лет назад. Ими уже воспользовались миллионы людей, которые научились программировать подход к самым различным жизненным ситуациям. Вы узнаете, как выявить свои достоинства и недостатки, укрепить сильные и победить слабые стороны и обрести баланс между различными сторонами жизни. Для широкого круга читателей.

ISBN 978-9-85-155141-1

© Карнеги Д. Б., 2012

© Попурри, 2012

Содержание

Предисловие	8
1	10
2	14
3	18
4	21
5	25
6	31
7	34
8	41
9	46
10	50
11	54
12	58
13	63
14	68
15	71
16	75
17	77
18	82
19	86
20	90
21	93
22	98
Приложение А	101
Приложение Б	103

Дейл Карнеги

Как прожить яркую жизнь

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

© Перевод. Издание. Оформление. ООО «Попурри», 2013

* * *

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Как

ПРОЖИТЬ

яркую

ЖИЗНЬ

Предисловие

Проснитесь и живите! Вы не обязаны быть несчастным, не должны погрязнуть в страхе и тревогах, испытывать недомогание и чувствовать себя отвергнутым и ничтожным. Внутри вас сокрыта способность обогатить свою жизнь – способность преодолеть все напасти и достичь счастья, гармонии, здоровья и процветания.

Входите ли вы во взрослую жизнь или уже оставили позади много прожитых лет, никогда не поздно задуматься о своих достижениях, несбывшихся мечтах и планах на будущее. Даже если до сих пор ваша жизнь складывалась не так, как вы мечтали, вы в состоянии не просто изменить будущее к лучшему, но и сделать его по-настоящему блестящим. И возраст тому не помеха.

Читая эту книгу, вы будете черпать мудрость из сформулированных Дейлом Карнеги и развитых его последователями принципов, которыми уже воспользовались миллионы людей, научившись программировать подход к самым различным жизненным ситуациям. Вы узнаете, как выявлять свои достоинства и недостатки, укрепить сильные и победить слабые стороны.

Эта книга расскажет вам о следующих аспектах обогащения:

- как обрести баланс между различными сторонами жизни: личными отношениями, семьей, работой и карьерой, социальной деятельностью и другими;
- как свести к минимуму стрессы и тревоги;
- как вести здоровый образ жизни;
- как максимально эффективно строить общение с людьми;
- как стать харизматической личностью;
- как общаться с трудными людьми;
- как контролировать эмоции.

И, как видно из оглавления, еще много-много всяких других способов начать получать удовольствие от жизни.

Чтобы эти принципы возымели действие, сперва вам следует разобраться, каким образом вы справляетесь с превратностями судьбы в настоящий момент. Проверочные анкеты для самостоятельной работы помогут вам определить эти факторы, а именно:

- выявить балансы и дисбалансы в вашей жизни;
- оценить, какой стресс вы испытываете сейчас и как его преодолеваете;
- проанализировать, как вы справляетесь со своими профессиональными обязанностями;
- протестировать «коэффициент харизмы»;
- оценить, насколько хорошо вы умеете слушать;
- проверить «эмоциональный интеллект»;
- оценить умение разрешать конфликты.

Содержащиеся в книге советы и рекомендации обогатят вашу жизнь. Это не теоретические выкладки, не поучения и не философские рассуждения. Эти советы – плод многолетнего опыта людей, которые, следуя им, оставили в прошлом посредственное, заурядное существование и начали новую, увлекательную, насыщенную и содержательную жизнь.

Чтобы эта книга не простаивала впустую на полке, вы должны разработать план по превращению прочитанного в конкретные действия. В конце каждой главы заполняйте анкеты самооценки и применяйте их в дальнейшем. Сконцентрируйтесь на понятиях, имеющих непосредственное отношение к вашим потребностям, и составьте план по их реализации. Вы должны сделать их неотъемлемой частью своего образа жизни. Периодически пересматривайте план, чтобы не вернуться к старым привычкам.

Итак, начинаем.

Читать.

Учиться.

Применять.

Присоединяйтесь к миллионам людей, благодаря учению Дейла Карнеги и его последователей сумевших преодолеть тревоги и разрешить проблемы, кардинально изменить жизнь и поднять ее на качественно новый уровень.

1

Качественная жизнь начинается с личного видения

Словарь, который в отличие от компьютера является обязательным атрибутом лидера, содержит множество определений слова «миссия». Наиболее подходящее – «цель, причина существования». Видение, напротив, можно определить как «картину или образ будущего, которое мы стремимся создать», и... как мы намерены жить, осуществляя свою миссию.

Питер Сендэж

Вы наверняка неоднократно слышали о силе убедительного личного видения. Скорее всего, вам доводилось слышать о нем из уст мотивационных ораторов, и вряд ли удастся отыскать хотя бы одну книгу, посвященную личностному развитию или корпоративному управлению, которая не утверждала бы важность такого видения. Тем не менее из посещающих лекции и семинары по учению Дейла Карнеги не наберется и десяти процентов тех, кто имеет внятную письменную формулировку видения будущего.

Почему? Откровенно говоря, это самый трудный вопрос. Чего я жду от своей жизни? Какова моя цель? Многие столетия люди ищут ответы на эти вопросы. И все же исключительно важно не жалеть времени, энергии и сил на то, чтобы придать видению конкретную и четкую форму.

Какой же будет результат этих усилий? Зачем напрягаться? Чего поможет нам добиться это видение? Дело в том, что достичь истинного превосходства и подлинного успеха отнюдь не просто. Для этого нужно быть готовым к невероятным трудностям, разочарованиям и препятствиям. Справиться со всеми напастьми вам поможет убедительная картина манящего будущего, наполненного сбывшимися мечтами.

Жизненно важное видение, важная жизнь

Увлекательное и грамотно сформулированное видение наполнит вашу повседневную жизнь азартом и энергией. Оно придает смысл нашим действиям. Зачастую у нас появляется ощущение, будто наши поступки имеют крайне мало общего с нашей истинной сущностью и нашими устремлениями. Видение помогает нам искоренить действия, которые тормозят продвижение вперед.

Наконец, видение включает в себя наши сильные стороны, ценности, убеждения и то уникальное качество, которое делает нас именно теми, кто мы есть. Оно глубоко личное. И затрагивает самые сокровенные струны нашей души. И дает силы двигаться вперед!

Этот процесс превращает мечты и миссию в реальность. Он состоит из четырех шагов:

- определение цели/миссии/видения;
- конкретные измеримые цели на протяжении всего пути;
- привычки, подкрепляющие цели и способствующие их достижению;
- действия, помогающие сохранить привычки.

Приложив некоторые усилия, вы будете медленно, но верно двигаться к намеченной цели, отсеивая ненужные действия. Наградой вам послужат реализованность и удовлетворенность. Итак, начнем.

Чего я хочу от жизни?

О различиях между целью, видением и миссией написано множество книг. Все три понятия сливаются в одну движущую силу нашей жизни. Их можно и нужно объединить в одну емкую фразу, в наших целях это будет «формулировка персональной миссии».

Что обуславливает эффективность формулировки персональной миссии и зачем вообще утруждать себя ее написанием? Прокладывание четкого маршрута помогает ставить нужные цели. Четкие и ясные цели способствуют принятию оптимальных решений. Наконец, нашими решениями вымощена дорога, которой мы идем по жизни. Чем яснее мы осознаем свои сокровенные мечты, тем лучше понимаем, какие решения ведут к ним, а какие нет. Процесс перенесения мыслей на бумагу способствует прояснению этих самых мыслей и побуждает честно ответить на вопрос первостепенной важности: чего я хочу от жизни?

Это обязательный шаг для тех, кто стремится к высшей степени совершенства. Динамичное видение помогает произвести необходимые для этого перемены. Оно оказывает на нас магнетическое влияние, побуждая отказываться от действий, сбивающих с нужного пути. Мотивация проистекает из увлекательной жизненной цели. Она дает нам силы, мужество, терпение и энергию, чтобы мы могли справиться с временными трудностями и несчастьями в стремлении к более великой цели или достижениям и в конечном счете совершенству.

Как сформулировать видение?

Для поиска жизненной цели не существует единой формулы, однако в результате исследований и опросов были выявлены следующие шаги, которые мы вам рекомендуем.

1. Составьте список всего, что доставляет вам удовольствие.
2. Составьте полный список значительных достижений и успехов.
3. Представьте себя через двадцать лет. Чем бы вам хотелось заниматься? Почему?
4. Как протекает ваша жизнь в этом воображаемом будущем? Как проходит ваш обычный день в идеальном будущем? Составьте распорядок дня.
5. Чем вы будете отличаться от себя теперешнего?
6. Составьте список двадцати пяти своих убеждений.
7. Составьте список самых важных своих ценностей.
8. Четко опишите три самых важных своих будущих достижения.
9. Напишите свою эпитафию. Каким вас запомнят люди?

Составление и обдумывание этих списков помогают нарисовать более ясную картину будущего. Мы увидим, как проявляются закономерности.

Формулировка персональной миссии зачастую является именно такой – персональной. Мнение других людей не имеет никакого значения! Мы обязаны понимать, что чужая миссия так же уникальна, как наша собственная.

Формулировка персональной миссии должна:

- быть притягательной и увлекательной;
- волновать разум и сердце;
- описывать наше уникальное свойство;
- содержать картину будущего, которое лучше, чем сегодняшняя реальность;
- отражать наши глубочайшие ценности и убеждения.

Это пять безусловных критериев. Внимательно прочитайте формулировку. Она волнует? Помогает увидеть, куда мы движемся? Поможет ли выдержать неизбежные конфликты, сми-

риться с возможными жертвами и сделать нелегкий выбор? Не удивляйтесь, если вам потребуется время, чтобы довести формулировку до ума. Вы сразу поймете, когда она будет готова. Обратитесь к своей интуиции – в нужный момент она даст вам знать.

Цели/задачи и приоритеты

Цели – указательные столбы на пути к совершенству – вытекают из нашей персональной миссии. Это вехи, которые мы оставляем позади, двигаясь по направлению к своей миссии, лестница, состоящая из важных шагов, формирующих будущее, которое строится вокруг миссии. Их необходимо тщательно продумать. Прояснив свою персональную миссию, крайне важно разбить ее на несколько категорий, на которых вы сосредоточите внимание. Обычно цели разбиваются на следующие категории:

- семья;
- _____;
- _____;
- _____.

При постановке целей сперва необходимо разобраться, каким человеком вы хотите стать, чтобы правильно проложить маршрут к своей персональной миссии. Что нам следует узнать? Что изменить в себе? Зачастую, определяя цели, мы слишком сосредоточиваемся на своих желаниях и забываем о том, кем становимся. Мы получаем то, что определяет наша сущность. Обращайте особое внимание на формулирование конкретных целей самосовершенствования, что позволит вам достичь их быстрее и с большей легкостью.

Цели должны подразделяться на краткосрочные и долгосрочные. Начинать с долгосрочных целей. Перечитайте формулировку персональной миссии. Представьте, что она уже реализована. Какие значительные достижения помогли вам это сделать? Проанализируйте цели во всех категориях. Что необходимо предпринять, чтобы очутиться в этом восхитительном будущем? Как можно обстоятельнее ответьте на эти вопросы – и вы получите прочную базу из долгосрочных целей.

Волшебная сила привычек

«Мы носим цепи, которыми сами сковали себя при жизни», – писал Чарльз Диккенс. Вопрос в том, ограничивают нас эти цепи или связывают со светлым будущим. Аристотель говорил: «Сперва мы творим свои привычки, потом привычки творят нас». Каждый, кто стремится к совершенству, обязан уделять самое пристальное внимание искоренению дурных и культивированию позитивных привычек.

Привычки – наши злейшие враги и лучшие друзья. Они безличны, требуют дисциплинированности и обеспечивают предсказуемые результаты. Данное утверждение относится как к желанным, так и к нежеланным привычкам. Хотите верьте, хотите нет, но для формирования дурных привычек требуется не меньше усилий, чем для формирования положительных. И у первых, и у вторых есть своя цена. Мы предлагаем следующее: выбирайте свои привычки осознанно.

Привычки должны содействовать достижению целей. Если мы, к примеру, главной целью выбираем улучшение здоровья и физической формы, то обязаны культивировать привычки, подкрепляющие эту цель. Возможно, возникнет необходимость в новой привычке питания, скажем съедать по два свежих фрукта каждый день, или физической активности, предполагающей двадцатиминутные ежедневные пешие прогулки. Может быть, вам придется отказаться от вредной привычки лакомиться конфетами. Как только будут сформированы привычки, скоор-

динированные с вашими целями, считайте, что вы ориентированы на успех. Предпочтительнее придерживаться новых привычек, поскольку они комфортнее прежних и награждают вас приятным ощущением от осознания того, что вы движетесь к светлому будущему. Совершенство приходит тогда, когда вы начинаете гордиться этими привычками, мастерски их исполняете и получаете от них удовольствие.

Только две привычки за раз

Взгляните на свои долгосрочные цели. Какими привычками обладает человек, которым вы хотите стать? Составьте максимально полный список. Затем перечислите все дурные привычки, от которых вам предстоит избавиться, чтобы стать тем, кто способен осуществить свои долгосрочные цели. Список должен получиться как можно длиннее.

Следующий шаг – расстановка приоритетов. Какие новые привычки следует сформировать в первую очередь, какие старые необходимо бросить? Это очень важный шаг. На основании предыдущего опыта можно утверждать, что лучше всего работать с одной-двумя привычками одновременно. Попытки охватить их все неизбежно ведут к таким радикальным переменам и шоку, что мы оказываемся не в состоянии долго следовать собственным нововведениям.

Выберите способ ежедневно отслеживать прогресс по культивированию и искоренению привычек. Возможно, стоит составить контрольный перечень вопросов в дневнике или пользоваться ежедневником.

Разбивка на шаги делает достижение цели более реальным

Финальный этап данного процесса – разбить его на шаги для повседневной работы над собой. Какие действия, ведущие нас к привычкам, целям и конечному замыслу, мы можем предпринимать ежедневно? Они должны найти отражение в списке обязательных ежедневных дел.

Для начала оцените ежемесячные задачи. Хотя на первый взгляд это может показаться утомительным, необходимо оценивать их каждый день, прежде чем приниматься за ежедневные действия из списка обязательных дел. Люди склонны решать насущные проблемы, но, к сожалению, очевидное не всегда является самым важным. То, чему мы уделяем наибольшее внимание, может не оказаться полезным для достижения светлого будущего. Мы должны сделать так, чтобы важные факторы стали заметными и на них можно было сконцентрироваться.

Старайтесь не составлять списки обязательных дел под влиянием бумаг на рабочем столе или просьб других людей. Руководствуйтесь своими задачами на месяц. Оставшееся время заполняйте иными важными делами. Возьмите за правило каждый день оценивать ежемесячные цели – и считайте, что вы на полпути к совершенству.

2

Качественная жизнь означает жизнь в соответствии с высшими ценностями

Если вы не становитесь тем, кем хотите, то становитесь тем, кем быть не желаете.

Дейл Карнеги

Характер человека определяется тем, что он делает подсознательно, по привычке. Принято считать, что характер формируется посредством добавления качеств, а не избавления от них. Культивируя позитивные черты, мы тем самым работаем над негативными.

Грег Бейкер, пастор и писатель, поведал нам историю молодого человека, который постоянно опаздывал на занятия в колледж, потому что игнорировал звонок будильника и устанавливал его на более позднее время, чтобы еще немного поспать. Решив избавиться от этой дурной привычки, в одно прекрасное утро он сделал над собой усилие: встал по звонку будильника и больше не ложился. На следующее утро ему уже не понадобилось переставлять будильник.

Аналогичную историю преподобный Бейкер рассказал и о себе. Он всегда отличался необщительностью и замкнутостью, что для пастора не очень хорошо. Поэтому Бейкер взял за правило здороваться с людьми еще до того, как те поприветствуют его. Это было не так просто: только представьте, каково интроверту сделать первый шаг! Иногда ему даже приходилось кричать через весь коридор, чтобы успеть поздороваться первым. В конечном счете ему удалось стать дружелюбнее по отношению к окружающим и коммуникабельнее.

Старые привычки нельзя выбросить из окна, но можно уговорить спуститься с лестницы, ступенька за ступенькой.

Марк Твен

Законы морали

Наши ценности определяют, что хорошо, а что плохо. Аморальные принципы обуславливают наши действия в соответствии с представлениями о добре и зле. Моральные принципы включают определенные стандарты, которые подсказывают нам, как поступать. Нет ни одного человека с сильным характером, который не жил бы по законам морали.

Соблюдать моральные принципы не значит делать то, что мы обязаны, вынуждены делать. Это значит делать то, что нам следует делать по велению души. Поскольку достойное поведение порой предполагает сдерживание своих желаний, соблюдение моральных принципов требует самоконтроля. Это правильное, достойное и честное поведение. Мы обязаны задать себе вопросы: готовы ли мы заплатить цену за аморальный выбор; готовы ли пожертвовать гордостью, репутацией, добрым именем и честью?

Поскольку правильные поступки в дружбе, деньгах, престиже или удовольствиях могут стоить нам дороже, чем мы готовы заплатить, соблюдение моральных принципов также требует немалого мужества. Правильный поступок не всегда является самым простым, а вот умение сказать «нет», когда нам хочется сказать «да», закаляет характер. Понятиям добра и этичности мы учимся у своих ролевых моделей. Доверительные отношения – основа всех этических решений.

Самое действенное средство от этических промахов – строго придерживаться этических принципов, нашего собственного морального кодекса, определяющего стандарты правильного

и неправильного. Они помогают сопротивляться соблазнам и служат фундаментом для этически обоснованных решений.

У морального кодекса нет общепринятых рамок. Он может укладываться в одно предложение или включать несколько абзацев личных размышлений и планов.

Правильное понимание порождает правильные мысли; правильные мысли порождают правильные слова; правильные слова порождают правильные действия; правильные действия порождают правильный образ жизни; правильный образ жизни порождает правильные усилия; правильные усилия порождают правильное знание; правильное знание порождает правильное сосредоточение; правильное сосредоточение порождает правильную мудрость; правильная мудрость порождает правильное освобождение.

«Путь Будды ко Всеобщему Освобождению»

Устанавливая этические стандарты, скажем, в семейных отношениях, мы обязаны определять разумные границы. Ключевые слова в данном случае *разумные* и *четкие*. Никому не нравятся расплывчатые правила или принципы. Границы должны вытекать из ясной и однозначной цели. В детстве мы не довольствовались простым «Потому что я так сказал», не довольствуемся и сейчас. Объясняйте смысл своих границ и делайте акцент на том, как следует поступать, а не на том, как не следует. Например, «храните секреты» – это позитивная рекомендация, которая звучит гораздо лучше, нежели «не сплетничайте».

Предоставьте другим возможность устанавливать свои границы. Дети, как правило, определяют более строгие границы, чем родители. Какова бы ни была их причина, границы должны устанавливаться последовательно и справедливо. Имейте мужество отстаивать их.

Самооценка этических принципов

Всем нам хочется думать о себе только самое хорошее, но иногда возникает необходимость объективно оценить свое поведение. Мы реализуем собственные надежды или идем на компромисс? Понимание мотивов своих поступков и знание своих границ помогут изменить поведение к лучшему.

Предлагаем вам ответить на приведенные ниже вопросы так, как вы отреагировали бы в действительности, а не так, как, по вашему мнению, следует на них ответить.

1. Вы работаете на полную ставку и получаете предложение принять участие в проекте, который должен принести вам дополнительный доход, но при этом идет вразрез с интересами вашей текущей работы. Вы:

а) принимаете предложение, поскольку знаете, что никто ничего не узнает и никакого вреда не будет;

б) остро нуждаетесь в деньгах, поэтому принимаете предложение и прикладываете все силы, чтобы два направления деятельности взаимно дополняли друг друга;

в) обсуждаете предложение с боссом и совместно принимаете решение.

2. Вы знаете, что ваш друг выпил, но собирается садиться за руль. Вы:

а) отпускаете его домой, ведь он живет всего-то в паре километров;

б) интересуетесь, в состоянии ли он добраться самостоятельно, и, получив утвердительный ответ, отпускаете его домой;

в) настаиваете на том, чтобы вызвать такси, или просите другого водителя отвезти его.

3. Вы только что выиграли значительную сумму денег на турнире по гольфу. В тот же вечер вы узнали о правиле, нарушение которого обеспечило вам победу. Никто этого нарушения не заметил. Вы:

- а) смолчите, ведь вы действительно не знали об этом правиле;
- б) слишком смущены и даете себе слово никогда больше так не делать;
- в) признаетесь и возвращаете деньги.

4. Вы идете в кино вместе с 12-летней дочерью и, покупая билет, замечаете, что цена между взрослым билетом и детским разнится на 4 доллара. Дети проходят в категории до 11 лет. Вы:

- а) просите один взрослый билет и один детский;
- б) спрашиваете у дочери, как вам следует поступить, и делаете так, как она скажет;
- в) покупаете два взрослых билета.

5. Ваш приятель делает копии видеофильмов, защищенных авторским правом, и раздает друзьям. Вы:

- а) ничего не говорите, поскольку это распространенная практика, к тому же приятель не имеет от этого никакой материальной выгоды;
- б) анонимно сообщаете об этом в соответствующие органы;
- в) просите приятеля прекратить этим заниматься, поскольку это неправильно.

6. На работе у вас имеются средства на представительские расходы. Вы регулярно относите свои личные расходы к категории деловых. За это увольняют вашего коллегу. Вы:

- а) клянетесь себе никогда больше так не делать;
- б) ничего никому не говорите, но, подсчитав все неправомерно использованные деньги компании, вы возмещаете их, прежде чем списывать законные деловые расходы;
- в) признаетесь начальнику в содеянном, обещаете никогда больше так не делать и все компенсировать.

7. Вы с супругой (супругом) ужинаете в дорогом ресторане. Когда вам приносят счет, вы обнаруживаете в нем отсутствие бутылки дорогого вина. Вы:

- а) оплачиваете счет и оставляете обычные чаевые, поскольку считаете, что цены на блюда и вино и без того чересчур завышены;
- б) оплачиваете счет и оставляете больше чаевых, чем планировали;
- в) сообщаете официанту об ошибке.

Если я вам не доверяю, то не считаю вас заслуживающим доверия и не уважаю вас.

Если я не уважаю вас, то не считаю вас заслуживающим доверия или надежным.

Дейл Карнеги

С ясным взором, не слепо

Большинство повседневных решений сопряжено вовсе не с понятиями добра и зла, а с ценностями, касающимися эффективности планирования и распоряжения ресурсами. Правда, нам приходится принимать решения, связанные с добром и злом, в рамках наших моральных принципов. Подобные ситуации обычно характеризуются дефицитом времени, сложностью и эмоциональностью. Слишком просто закрыть глаза, поддавшись соблазну. Зачастую этический выбор является вынужденной реакцией на сложившуюся ситуацию.

Нет ничего хуже, чем определяться с этическими нормами в этически щепетильной ситуации. Нам приходится анализировать информацию, предвидеть последствия, принимать во внимание других людей, контролировать собственные эмоции, а потом действовать. Этические решения принимаются за доли секунды, а вот их последствия могут растянуться на всю жизнь. Вот почему так важно как следует все обмозговать. Моральные законы определяют вектор нашего движения по жизни.

Дейл Карнеги предлагает задуматься над следующим.

1. Подумайте, как скажутся ваши действия на всех заинтересованных сторонах, то есть на людях, которых затронет принятое вами решение. Прежде чем предпринимать какие-либо шаги, задумайтесь, кому и чем вы можете навредить, и постарайтесь свести вред к минимуму или вообще его избежать. Стоит спросить себя о том, что было бы в случае, если бы роли кардинально поменялись, а также о том, как бы вы себя чувствовали, окажись на месте одной из заинтересованных сторон.

2. Моральные законы – основополагающие законы нашей жизни. Взвешивайте решения и варианты на предмет их соответствия моральным законам.

3. Моральные законы (уважение, ответственность, надежность, справедливость, служение обществу) берут верх над неэтичными стимулами (деньги, власть, популярность).

4. Длительная перспектива перевешивает кратковременный момент. Спросите себя, каковы возможные последствия ваших действий в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

5. Выбирайте вариант, который принесет максимум пользы. Если вы сомневаетесь в дальнейших действиях, отдавайте предпочтение решению, которое принесет пользу максимальному числу людей. При принятии серьезного решения отказывайтесь от вариантов, не имеющих ничего общего с этическими ценностями. В конечном итоге выберите наиболее этичный вариант из оставшихся.

Следите за внутренними сигналами

Так же как текстовые сообщения несут в себе новую информацию, передают мысли или даже предупреждают о проблемах, наши инстинкты посылают нам внутренние сигналы в критических ситуациях. Они сообщают о возможных проблемах или этической опасности.

Эти внутренние сигналы можно распознать по их кодовым названиям.

- ЗП («золотое правило»): поступай по отношению к другим так, как хочешь, чтобы они поступали по отношению к тебе.

- РЗП («родитель за плечами»): вы хотите, чтобы родители, бабушка с дедушкой или другой любимый родственник знали все, что вы говорите или делаете?

- РН («ребенок наблюдает»): вы хотите, чтобы ваш ребенок знал все, что вы делаете или говорите?

- СН («сенсационные новости»): как бы выглядело ваше решение на первой странице местной газеты; можете ли вы четко и аргументированно объяснить свое решение и этический выбор?

- КД («конец дня»): если бы в конце дня это делали большинство людей, мир стал бы лучше?

- КЧКГП («кто, что, когда, где, почему»): в чем состоит этическое решение, которое вам предстоит принять; что вы намереваетесь делать?

Высшие ценности – это те, которые возвышают окружающий мир. Дейл Карнеги всегда тяготел к более доброму и мягкому пути.

Мне все равно, что о моих поступках думают другие, но далеко не все равно, что о своих поступках думаю я сам. Это и есть характер.
Теодор Рузвельт

3

Личная сила: обрести и сохранить

*Даже у жабы имеется четыре унции силы.
Китайская пословица*

Зачастую мы теряем из виду перспективу, потому что перестаем замечать, какие активы привносим в стрессовую ситуацию. Эти личные активы – опыт, интеллект, прилежание, здравый смысл и коммуникабельность – исключительно важны для положительного исхода. Если мы будем концентрироваться на негативном, даже если речь идет о наших активах, то можем стать заложниками синдрома «стакан наполовину полон или наполовину пуст». Если поговорить с людьми, которые всегда видят наполовину пустой стакан, становится очевидным, что вода из их стаканов никогда не переливается через край, не правда ли?

Опись активов

Пополнение активов – отличная возможность провести объективную инвентаризацию. Большинство из нас рассматривают инвентаризацию как утомительное и хлопотливое занятие. Однако при использовании этого инструмента в стрессовой ситуации очень полезно подойти к нему с обратной стороны: начать инвентаризацию с того, чем мы располагаем на данный момент, что можем привнести, а это всегда, как ни прискорбно, предполагает качества и свойства, которые мы упускаем из виду.

*Интересная это штука – информация, известная другим, но неизвестная нам... Такие моменты сурового прозрения – редкий и ценный дар. Они, вероятно, причиняют боль (правда нередко причиняет боль), но и многому учат.
Маршалл Голдсмит*

Попросите объективного, беспристрастного друга перечислить ваши ценные активы. Это должен быть человек, полностью лишенный стеснительности, не член семьи, не компаньон и не партнер любого рода, но, очевидно, человек, достаточно близко вас знающий и вхожий в вашу жизнь. Вы удивитесь дарам, которые он может вам принести. Следующий шаг – разобраться в этом списке и действовать в соответствии с ним.

Во-первых, поверьте в себя

Основной аспект ментальной перспективы – здоровая вера в себя. Для начала стоит вспомнить обо всех достижениях, имевших место в нашей жизни, и сильных сторонах, проявляющихся в различных ситуациях.

Есть и приятное дополнение: если мы поверим в себя, в нас поверят и окружающие. Таким образом мы преодолеем неуверенность в себе и будем двигаться вперед.

*Я читала и прогуливалась по ночному пляжу, строча скверные белые стихи и постоянно надеясь на то, что из темноты выйдет некто замечательный и изменит мою жизнь. Мне никогда не приходило в голову, что этим кем-то могу стать я сама.
Анна Киндлен*

Окружающий мир старательно пытается изменить нас. Слишком часто мы идем с ним на компромисс, вместо того чтобы уважать свою уникальность, свою индивидуальность. Среди миллиардов других людей нас выделяют не только отпечатки пальцев, но и наша личность.

Подумайте о тех, кто за последние несколько десятилетий изменил культурный, политический и даже кулинарный ландшафт. Большинство из них оставили столь заметный след, поскольку имели мужество поверить в собственный стиль жизни и зачастую в собственные чудачества. Быть зеленым не так-то легко, но они хотя бы не были бежевými.

Вера в победу, а не в поражение

Шансы на успех в любом деле всегда определяются верой в самого себя.

Роберт Кольер

Здоровая вера в себя – неотъемлемый элемент качественной жизни. На первый взгляд это кажется очевидным, но если бы в себя верило больше людей, мир был бы совсем иным. В нем стало бы меньше угождения, что по сути есть та же ложь.

Мы распознаем веру в себя, когда видим ее в других. По большому счету людей, которым свойственно именно это качество, мы предпочитаем видеть рядом с собой независимо от того, обладаем ли мы им сами.

Людей, демонстрирующих неуверенность в себе, нельзя считать покорными. Наоборот, они являются обузой для окружающих и склонны к тревожности, несостоятельности и зачастую к злости. С другой стороны, на самореализованных личностей можно положиться в любой ситуации в семейной, социальной и рабочей сферах. Они достаточно свободны духом, чтобы получать удовольствие от жизни даже во время работы и не скрывать от других свою истинную сущность.

Не прятаться за маской

Люди, которые верят в себя, не носят маски и не притворяются, вынуждая нас задумываться, льстят ли они, говорят ли правду, можно ли доверять их действиям.

Не стоит путать уверенность в себе и самовозвышение, хвастовство или отсутствие смиренности. Говорят даже, что истинное смирение мы выказываем тогда, когда признаем свою значимость, а не когда возвеличиваем других людей. Уверенные люди не напрашиваются на комплименты и не борются за уважение, поэтому с ними приятнее общаться.

Вы заслуживаете уважение людей, если являетесь тем, кто вы есть. И если воплощаете то, кем они хотят стать.

Джеймс Кузес, преподаватель теории лидерства

Еще одно рекомендуемое упражнение

Мы очень много узнаем о себе, если вообразим себя выходящими на пенсию. Что же может поведать вымышленное событие далекого будущего о нашей харизме и силе личности? Представьте себе вечеринку по случаю выхода на пенсию и закончите предложения:

«Мне бы хотелось, чтобы члены моей семьи сказали...»;

«Мне бы хотелось, чтобы мои коллеги или сотрудники сказали...»;

«Мне бы хотелось, чтобы мое начальство сказало...».

А теперь решите, над развитием каких личных качеств вы можете поработать в ближайшие шесть месяцев, чтобы гарантировать, что у людей, близко с вами знакомых, найдутся веские основания говорить о вас только хорошее.

Дейл Карнеги предлагает шесть способов культивирования уверенности в себе и внутренней силы.

Самоодобрение

Оно зарождается в нашей способности принимать самих себя как человеческих существ, сосредоточившись на своих положительных качествах, сильных сторонах и уникальных чертах, делающих нас теми, кто мы есть. Уделяя максимум внимания этим аспектам, вы благотворно влияете на уверенность и уважение к себе. Люди частенько концентрируются на слабостях, а не на сильных сторонах. Мы должны помогать и себе, и другим чаще сосредоточиваться на позитивных образах.

Самоуважение

Весь секрет – концентрироваться на прошлых достижениях и успехах и ценить себя за все хорошее, что вы совершили. Когда мы вспоминаем свои успехи, меняется перспектива и укрепляются самоуважение и уверенность. В качестве полезного упражнения можно использовать так называемый «Реестр успехов», то есть перечень успехов и достижений на протяжении всей нашей жизни.

Внутренняя беседа с самим собой

Объединив две упомянутые выше категории, мы порождаем внутреннюю беседу с самим собой. Внутренняя беседа есть способ напомнить себе о качествах и достижениях, которыми мы гордимся больше всего. Это инструмент, позволяющий нам контролировать единственное, что подвластно нашему контролю, – мышление.

Рискуйте

Рассматривайте новый опыт как возможность учиться и расти. Рискуя, мы расширяем границы комфорта, открываем новые перспективы и повышаем самоуважение и самоодобрение.

Будьте самим собой

Суммировав все вышеперечисленное, вы повышаете самоуважение и самоодобрение и с большей вероятностью становитесь самим собой. Ничто так не разъедает уверенность в себе, как зависть и попытки подражать тем, кому мы завидуем. Если вы научитесь принимать собственное уникальное «я», к вам потянутся люди и ваше чувство собственного достоинства укрепит еще больше.

Создайте систему поддержки

Независимо от нашей уверенности всегда найдутся люди и возникают ситуации, лишаящие нас уверенности. Вспомните людей, которые излучают позитивную энергию и заставляют вас чувствовать себя лучше. В минуты недовольства собой ищите у них поддержки.

Дейл Карнеги предлагает написать для самих себя краткую воодушевляющую речь, скажем три повода гордиться собой, а также описать риск, на который вы пойдете в ближайшем будущем.

4

Прелесть сбалансированной жизни

Счастье есть результат не интенсивности, а гармонии, порядка, ритма и баланса.

Томас Мертон

Большинство из нас мечтают о гармоничной жизни. Мы предпочитаем уделять каждому аспекту жизни должное количество времени просто потому, что тогда чувствуем себя лучше. Тем не менее порой мы ощущаем, что наша жизнь разваливается на части. Иногда это объясняется относительно временной причиной, например несчастным случаем или травмой, сменой работы или переездом. В других же случаях ощущение дисбаланса перерастает в хроническое. Это ощущение живет в нас изо дня в день, из месяца в месяц, даже из года в год. Вопросу гармоничности жизни следует уделять самое пристальное внимание, а также анализировать силы и время, которые вы тратите на каждый жизненный аспект. Это позволяет вам встать на путь, который приведет к обретению душевного равновесия.

Работа, семья, здоровье, общество, духовность, личная и общественная жизнь, финансы – вот основные аспекты нашей жизни.

В какую сторону вы склоняетесь?

Мудрый ход – периодически оценивать степень удовлетворенности тем, сколько времени и сил мы посвящаем различным сферам, и действовать так, чтобы вновь вернуть в нашу жизнь гармонию и равновесие.

Зачастую выполнение профессиональных обязанностей выходит за пределы обычной рабочей недели: командировки, поездки на работу и домой, работа, выполняемая на дому. Область здоровья охватывает физические упражнения, диету, медицинские осмотры и прочие действия, связанные с образом жизни.

Общество – именно та сфера, где мы можем восстановить равновесие, поделившись тем, что приносит нам радость. Восстановлению баланса способствует концентрация на духовной стороне. Сюда может относиться как совершение религиозных обрядов, так и йога, медитация, тай-цзи или периодическое уединение.

Помните о чудесах. Живите гармоничной жизнью: каждый день понемногу учитесь, думайте, рисуйте, творите, пойте, танцуйте, играйте, работайте.

Роберт Фулгам

Наша жизнь порой напоминает скользкий тротуар. Мы должны пройти от одного конца до другого, рискуя в любой момент поскользнуться и упасть. В зависимости от того, как сильно мы торопимся, мы либо осторожно ступаем по обледеневшей поверхности, либо бежим сломя голову, надеясь на лучшее. Но, как бы мы ни двигались – медленно или быстро, всегда есть вероятность того, что мы поскользнемся и упадем, если не сумеем удержать равновесие.

Теряя равновесие, на одни сферы мы затрачиваем гораздо больше времени, чем на другие. Подобный дисбаланс развивается постепенно, но иногда может проявиться внезапно посредством неожиданного стечения обстоятельств. Ниже перечислены наиболее распространенные события, которые могут выбить почву из-под ног. Это, так сказать, наши внешние скользкие места: болезнь или увечья, смена работы, текучесть кадров, стресс, связанный с крупными проектами, такие катастрофические события, как пожар, наводнение или смерть

любимого человека. Сюда можно отнести поездки, брак или развод, окончание учебного заведения, свадьбу, проблемы межличностных отношений.

Помимо внешних есть еще и внутренние скользкие места, не столь очевидные, которые также могут выбить человека из колеи. Дейл Карнеги выделяет следующие: истощение, промедление, жалость к себе, неумелое распределение времени, критику, порицание, жалобы, нехватку энтузиазма.

Небольшой тест на гармонию

Ниже перечислен ряд вопросов. Отвечайте на них «верно»/«неверно».

- Работа отнимает у меня больше времени, чем хотелось бы.
- Я редко делаю что-либо для себя.
- Мои дни с утра до вечера заняты делами.
- Я не использую все отпуска и положенные выходные дни.
- Я все меньше и меньше времени уделяю своим интересам и хобби.
- Я редко хожу в кино, музеи и на концерты.
- Я частенько пропускаю важные семейные мероприятия.
- Я часто приношу работу домой.
- Я мало времени провожу с друзьями.
- Большую часть времени я чувствую страшную усталость.
- Я раздражаюсь чаще, чем обычно.
- Я жалею чаще, чем обычно.
- Я не получаю от работы прежнего удовольствия.
- Я многое делаю из чувства вынужденного обязательства перед другими.
- В последнее время мне нечем гордиться.

Если вы ответили «верно» более трех раз, гармония вашей жизни нарушена.

Основы гармонии по Дейлу Карнеги

Сейчас самое время повторить классические основные принципы Дейла Карнеги, приносящие гармонию в нашу жизнь. Перечень этих принципов под названием «Культивируйте внутреннее отношение, которое принесет счастье и умиротворение» взят из неустаревающего бестселлера Карнеги «Как перестать беспокоиться и начать жить».

1. Наполните свой разум мыслями о мире, мужестве, здоровье и надеждах.
2. Никогда не пытайтесь покуситься с врагами.
3. Будьте готовы к неблагодарности.
4. Считайте свои благословения, а не проблемы.
5. Не подражайте другим.
6. Старайтесь извлечь пользу из своих потерь.
7. Дарите счастье окружающим.

Самое верное и правильное – поддерживать гармонию собственной жизни.

Еврипид

Средства восстановления гармонии

Подумайте о различных элементах вашей жизни. Они подразделяются на такие категории, как карьера, финансы, здоровье, семья, социальная жизнь, вы сами, общество и духовность. Если какая-либо из перечисленных категорий слишком доминирует или, наоборот, отходит на второй план, подумайте, что вы можете сделать, чтобы заново расставить приоритеты и обрести гармонию.

Карьера: возвращайтесь домой с работы в положенное время, обращайтесь за помощью в установлении баланса, договоритесь об изменениях с работодателем.

Финансы (включая сбережения, инвестиции, сокращение долгов, покупки и оплату счетов): не поддавайтесь соблазну приобретать технологические и прочие новинки, правильно распределяйте денежные ресурсы, откладывайте больше денег на будущие нужды.

Здоровье (включая диету, упражнения, сон, курение, алкоголь): каждый день вставайте и ложитесь спать в одно и то же время, занимайтесь спортом три-четыре раза в неделю, правильно питайтесь.

Семья: зачастую это наиважнейший приоритет, хотя другие аспекты нередко вытесняют его, ведь «семья никуда не денется». Планируйте семейные совместные чтения, выбирайтесь вместе на природу, устраивайте традиционные семейные обеды каждую неделю в одно и то же время.

Социальная жизнь: подумайте о людях, которых вы могли бы чем-нибудь порадовать, или о старом друге, с которым давно не виделись. Постарайтесь собраться на обед, выбраться в кино либо на культурное мероприятие, ланч или чашечку кофе.

Вы: у вас есть хобби, которому вы долгое время не уделяли внимания? Это может быть гольф, вышивка, джаз или приготовление блюд экзотической кухни. Делая что-то для самого себя, вы привносите в свою жизнь баланс и гармонию. Ежедневно вознаграждайте себя хотя бы получасом свободного времени и просто наслаждайтесь любимым делом.

Общество: служение обществу – самый верный способ вернуть в жизнь гармонию. Это проявление благодарности и бескорыстия. Что мы можем подарить обществу? Нет необходимости жертвовать огромное количество времени. Можно начать с малого и постепенно наращивать потребность служить другим людям. Так мы пробуждаем в себе сострадание, терпение и толерантность, наполняем смыслом свободное время, получаем возможность отплатить в тех областях, где нам многое было даровано.

Духовность: иногда мы ощущаем прочную духовную связь, а иногда теряем это ощущение. Каким образом мы можем вернуть гармонию в нашу духовную жизнь? Выбирайте: молитва, медитация, церковные службы, групповые собрания, выездные духовные семинары. Есть много способов оживить свою духовную жизнь. Старайтесь сохранять позитивный внутренний настрой, будьте готовы к неожиданностям, учитесь смеяться над жизненными неурядицами.

После любви гармония – самое важное, что есть в жизни.

Джон Вуден

Будьте реалистами

Гармония не предполагает равные порции пирога на каждый жизненный аспект. Баланс проявляется и как реализм, здравый смысл. Если вы полный срок занимали должность члена совета директоров общественной организации, этого вполне достаточно для общественной деятельности. Если даете слабину в работе, постарайтесь превратиться в трудоголика, пока не

наверстаєте упущенное. Со временем наше представление о балансе претерпевает изменения. Целый ряд внешних и внутренних факторов влияет на нашу удовлетворенность тем, сколько сил и времени мы расходуем на различные жизненные сферы.

Невозможно добиться идеальной гармонии во всех аспектах одновременно. У вас все равно ничего не получится.

Ответьте честно на самый главный вопрос: насколько вы довольны своей жизнью?

5

Качественная жизнь сводит к минимуму стресс и тревоги

Беспокойство – это проценты, начисленные на неприятности еще до того, как подходит срок оплаты.

Уильям Инге

В наше время слово «стресс» многим знакомо не понаслышке. Кое-где его воспринимают словно знак отличия. Вероятно, вы нередко слышите фразу «На меня столько всяких дел навалилось, я совершенно измотан» от людей, пытающихся впечатлить окружающих степень возложенной на них ответственности. Порой нам кажется, что жалобы на стресс возвеличивают в глазах других, хотя, скорее всего, нам просто хочется *казаться* важной персоной. Ведь стресс непродуктивен. Для чего спортсменам делают массаж перед соревнованиями? Для того, чтобы они оставались напряженными? Нет. Исследования показывают, что мышцы гораздо сильнее в расслабленном, а не в напряженном состоянии.

Оценка уровня стресса

Оценить уровень стресса можно по-разному. Вот один из способов. Оцените представленные ниже утверждения по шкале от единицы до пяти.

1. Обычно в стрессовых ситуациях я спокоен и невозмутим.
2. Окружающие считают меня человеком, не поддающимся стрессу.
3. Я не застреваю в стрессовых ситуациях.
4. В стрессовом состоянии я делаю паузу.
5. Я не слишком остро реагирую на плохие известия.
6. В каком бы состоянии я ни находился, я отношусь к людям одинаково.
7. Чтобы бороться со стрессом, я прибегаю к физическим нагрузкам.
8. Я предъявляю к себе и к другим разумные требования.
9. В случае необходимости я прошу о помощи.
10. Как правило, я сплю по восемь часов.
11. В стрессовых ситуациях я сохраняю чувство юмора.
12. У меня есть друзья и коллеги, которым я могу довериться и открыться.
13. Время от времени я напоминаю себе о необходимости сбавить обороты.
14. Я использую приемы релаксации: глубокое дыхание, йогу, медитацию.
15. Я концентрируюсь на достоинствах, а не на недостатках.

В этом списке вы найдете немало подсказок не только для оценки уровня стресса, но и для использования приемов, которые быстро и радикально освободят вас от этого бича двадцать первого века.

Выберите другую точку зрения

Ситуация превращается в стрессовую, если занимает все больше и больше ваших мыслей. Мы раздражаемся, отдаляемся от других и злимся. Узнать, насколько легко и быстро вы способны снять напряжение, вы можете, спросив себя, в какой степени вы контролируете сло-

жившуюся ситуацию. Зачастую вам остается мудро признать, что вы совершенно над ней не властны, и после этого успокоиться.

Всем нам нередко приходилось переживать по поводу той или иной ситуации, а через несколько дней чувствовать себя уже спокойнее и оптимистичнее. Если сама ситуация так и осталась источником беспокойства, то единственное, что изменилось, – это ваше отношение к ней. Факторы, определяющие степень стресса, лежат как в пределах, так и за пределами нашего контроля.

Как ведут себя невозмутимые люди

Исследования клиники Мэйо, посвященные стрессу, выявили, что жизнерадостные люди:

- не теряют чувства юмора;
- учатся на прежнем опыте;
- сохраняют оптимистичный настрой и надежду;
- понимают и принимают перемены;
- ставят цели и работают над их достижением;
- занимаются самоанализом;
- обладают чувством собственного достоинства.

Дейл Карнеги рекомендует не падать духом и заряжаться энергией для борьбы с усталостью и ее вечной спутницей – тревожностью. Он советует отдыхать еще до того, как вы почувствовали, что утомлены, учиться расслабляться даже в процессе работы, относиться к своей профессиональной деятельности с энтузиазмом и не переживать по поводу бессонницы. От беспокойства и стресса вам помогут избавиться следующие привычки, связанные с работой:

- держите на столе только бумаги, имеющие отношение к текущему проекту;
- выполняйте задачи в порядке важности;
- решайте проблемы по мере их возникновения, если для принятия решения у вас на руках имеются все нужные факты;
- учитесь организовывать, передавать дела и руководить.

*Усталость делает из нас трусов.
Винс Ломбарди*

Поставьте стресс под вопрос

Давайте подойдем к стрессу трезво, попробовав определить, сколько стрессовых ситуаций в вашей жизни в настоящий момент неподвластны вашему контролю и, следовательно, не стоят тревог и волнений. Неужели разумно нарушать собственное душевное спокойствие из-за гражданской войны в Азии, с которой не в состоянии справиться даже ООН? Или в одиночку стараться сократить национальный долг? Или, если уж на то пошло, пытаться изменить подростка, с дьявольским упорством устраивающего концерты?

Зацикливание на вещах, которые мы не в состоянии контролировать, загоняет нас в тупик. Гораздо продуктивнее сосредоточиться на ситуациях, на исход которых мы можем повлиять, по крайней мере в какой-то степени. Если вам не удастся изменить поведение или характер кого-то из членов семьи, вы можете хотя бы изменить свое отношение к этому.

Причины стресса на работе

Ежедневно на работе на нас обрушивается такой стресс, что большинству людей нелегко с ним совладать. Мы пытаемся справиться с нагрузкой, обязанностями и ожиданиями других людей. А помогают нам в этом организованность, дисциплина и гибкость. Мы стараемся придерживаться полезных привычек и качественно выполнять свою работу, несмотря на возникающие стрессовые ситуации, вызываемые:

- сроками;
- кризисами;
- требованиями семьи, детей, клиентов, продавцов или сотрудниками;
- реорганизацией/переездом;
- продвижением по службе, назначением на новую должность.

Сперва мы создаем привычки, а потом привычки создают нас.

Джон Драйден

Ослабление стресса благодаря новым трудовым привычкам

Понятие «работа» включает не только профессиональную деятельность. Мы целыми днями трудимся по дому, в саду, в гараже, на кухне, занимаемся воспитанием детей. И во всех этих случаях зачастую мы задействуем устаревшие привычки.

Мы можем их изменить и, как следствие, избавиться от стресса и увеличить шансы на полноценную, качественную жизнь.

Скатиться к непроизводительным привычкам может каждый из нас. Мы привыкаем к неэффективной рутине, становимся неорганизованными, халатно относимся к работе. Нередко мы перенимаем непродуктивные привычки, связанные с работой, сами того не осознавая. Со временем мы свыкаемся с ними и сломать привычную схему становится все труднее.

Определив, в чем вы неэффективны, и начав культивировать новые привычки, связанные с работой, вы можете повысить производительность и ослабить стресс. Учитесь грамотно распорядиться своим временем, организовывать работу и формировать правильное отношение – и у вас будет больше поводов для гордости.

Самооценка привычек, связанных с работой

Оцените себя по пятибалльной шкале. Единица означает, что данное утверждение совсем к вам не относится; пятерка – что оно очень точно вас описывает.

1. Я умею распоряжаться временем. _____ 1 2 3 4 5
2. Мне свойственны систематичность и организованность в работе. _____ 1 2 3 4 5
3. Я всегда опережаю сроки и никогда не задерживаю работу. _____ 1 2 3 4 5
4. Я предпочитаю и умею работать в команде. _____ 1 2 3 4 5
5. Мое рабочее место аккуратное и хорошо организованное. _____ 1 2 3 4 5
6. В работе я придерживаюсь ежедневного, еженедельного, ежемесячного плана. _____ 1 2 3 4 5
7. Я распределяю свою рабочую нагрузку среди других людей. _____ 1 2 3 4 5
8. Я тщательно веду учет проделанной работы. _____ 1 2 3 4 5
9. Я легко могу найти нужные документы и рабочие материалы. _____ 1 2 3 4 5
10. Я навожу порядок на рабочем столе и в документах, прежде чем уйти с работы. _____ 1 2 3 4 5

11. Я умею концентрироваться даже при наличии отвлекающих факторов. _____ 1
2 3 4 5
12. Я методично подхожу к решению проблем. _____ 1 2 3 4 5
13. Время от времени я напоминаю себе о необходимости сбавить обороты. _____ 1
2 3 4 5
14. Я живу сегодняшним днем и не тревожусь о прошлом или будущем. _____ 1 2
3 4 5
15. Я не расстраиваюсь из-за критики. _____ 1 2 3 4 5

Неэффективные трудовые привычки, усугубляющие стресс

Несмотря на то что бороться с непрерывным стрессом и без того нелегко, зачастую мы сами ухудшаем ситуацию за счет неэффективных привычек, связанных с работой. Иногда мы формируем эти привычки неосознанно и даже не замечаем, как они влияют на наше отношение и производительность. Вот несколько дурных привычек, которые увеличивают стресс на работе:

- неорганизованность;
- систематические опоздания;
- постоянное откладывание дел;
- неумение доводить дела до конца;
- постоянная обида;
- нежелание меняться.

В контексте изменения привычек, связанных с работой, и снижения уровня стресса мы можем двигаться в трех направлениях. Первое – распределение времени. Второе – умение организовать работу. Третье – контроль своего отношения. Анализ существующих привычек в каждой сфере ляжет в основу усовершенствования умений и замены прежних привычек новыми, более продуктивными.

Вторая половина жизни человека состоит из привычек, которые он приобрел в первой половине.
Федор Достоевский

Грамотное распределение времени позволяет ослабить стресс

Одна из важнейших привычек, способствующая ослаблению стресса, предполагает продуктивное или непродуктивное использование времени. Отличаются ли следующие позитивные привычки от ваших собственных?

Ранний приход на работу

У раннего прихода на работу нет минусов. Вы получаете дополнительное время, для того чтобы собраться с мыслями и настроиться на трудовой день, и, как следствие, производите более благоприятное впечатление в любой ситуации. С какой стороны ни посмотри, эта привычка снимает стресс.

Придерживайтесь ежедневного плана

Будь то специальная программа или обычная бумага, обязательно составляйте план на день, чтобы учесть все детали трудовых будней. Тщательное каждодневное планирование сокращает сроки исполнения и является действенным средством снижения уровня стресса.

Не выпадайте из настоящего момента

Как часто вам доводилось общаться с людьми и при этом витать мыслями где-то далеко, совершенно теряя нить разговора? Физически вы здесь, а мысленно где-то в другом месте. Хотите верить, хотите нет, но такое выпадение из настоящего момента, витание в облаках также усугубляет стресс.

Избавьтесь от привычки откладывать дела в долгий ящик

У каждого из нас свои стимулы. Ищите то, что вдохновляет и заряжает вас энергией, чтобы успешно справляться с профессиональными задачами, а не откладывать их на потом. Придерживайтесь графика работы и плана по выработке.

Расстановка приоритетов

Никому не нравится заканчивать рабочий день или рабочую неделю с осознанием того, что не сделано ничего существенного. Вы ослабите стресс, если будете расставлять приоритеты и придерживаться их, чтобы не увязнуть окончательно в просроченных задачах.

Защита личного времени

Некоторые привычки, усиливающие напряжение, такие, например, как приносить работу домой или засиживаться в офисе допоздна, выматывают гораздо больше, чем вам кажется. Порой избежать смешения работы и личной жизни не удастся, но если это превращается в привычку, начинает казаться, что у вас нет иной жизни, кроме работы.

Ослабление стресса посредством организации работы

Важное направление в плане снижения уровня стресса – умение организовать выполнение своих профессиональных обязанностей. Какие из описанных ниже полезных правил вы применяете на практике?

Упрощайте подход к работе

Многие люди чересчур усложняют свои обязанности, хотя более простые методы пошли бы им на пользу. Что вы можете начать делать, прекратить делать или делать иначе?

Откажитесь от ненужных действий

Составьте список всех действий, которые вы совершаете в течение дня и недели – от поездки на работу до участия в совещаниях. Какие из них лишние? От каких можно безболезненно отказаться? Попробуйте исключить их из своего плана на неделю или месяц, а затем проанализируйте изменения производительности труда.

Фиксируйте все в письменном виде

Есть ли у вас записная книжка или ежедневник, куда вы заносите возникающие идеи, взятые на себя обязательства и прочую важную информацию? Мы чувствуем себя спокойнее, если знаем, что записали необходимые данные и можем обратиться к ним в нужный момент.

Составляйте распорядок

Один из самых типичных факторов, способствующих нарушению порядка, – это проведение встреч, личных либо групповых. Составленные заранее планы собраний и совещаний делают их более продуктивными и организованными, а участникам этих мероприятий помогают почувствовать себя комфортнее и увереннее.

Прежде чем приниматься за очередное задание, закончите предыдущее

Основной фактор дезорганизации – чрезмерное количество текущих дел. Если вы будете выполнять задания в порядке очередности, то потратите на все дела в целом намного меньше времени. Подробнее о многозадачности мы поговорим позже.

Контролируйте отношения в целях ослабления стресса

Еще одно направление в плане культивирования новых привычек, ослабляющих стресс, – это контроль над своим отношением к заданиям, подлежащим выполнению. Производительность труда в этом случае неуклонно повышается. Какие из привычек, перечисленных ниже, свойственны вам?

Налаживание контакта с другими людьми и использование их имен

На себе заикнуться настолько легко, что мы начинаем абстрагироваться от окружающих. В результате мы остаемся в изоляции, что, естественно, усиливает стресс. Во избежание таких ситуаций старайтесь первыми обращаться к людям, приветствуйте их, запоминайте их имена. Не исключено, что это поможет вам обзавестись новыми друзьями.

Релаксация

Время от времени все мы так или иначе приходим к мысли, что совершенства во всем достичь не удастся, поэтому стоит расслабиться. Когда вы сталкиваетесь с сильным стрессом, выкиньте из головы все проблемы и займитесь чем-нибудь приятным.

Личный контроль

Мы чувствуем себя лучше, когда осознаем, что все под контролем и идет в соответствии с планом. Мы способны контролировать собственную рабочую нагрузку и отношения с коллегами. Если мы колеблемся или тянем с принятием на себя ответственности, то тратим много энергии и усиливаем стресс, которого можно было избежать.

Сохраниайте спокойствие

Счет до десяти, глубокие вдохи и выдохи, прогулка или короткая медитация – вот способы, которые помогут вам предотвратить чрезмерно бурную реакцию на какие бы то ни было раздражители. Негативные сдвиги в эмоциональном состоянии только усиливают стресс.

Признание уникальности личности другого человека

Если бы все люди походили друг на друга, жить было бы скучно. Различия в образовании, взглядах, стилях работы и общения наполняют наше существование смыслом. Учитесь ценить уникальные качества окружающих.

6

В качественной жизни нет места истощению

Усталость имеет свойство накапливаться. Между неудачным днем и настоящей потерей сил большая разница.

У каждого из нас случаются дни, когда мы перегружены работой, когда чувствуем себя недооцененными или валимся с ног от усталости, когда наши старания никто не замечает, когда требуются сверхчеловеческие усилия, чтобы вытащить себя на работу.

Если вы чувствуете себя изнуренным на работе, это следствие неослабевающего стресса. Находясь в таком состоянии, мы испытываем глубокий пессимизм. Ведите постоянную борьбу со стрессом, чтобы этого избежать.

*Моя свеча горит с двух концов. Ее не хватит на всю ночь.
Эдна Сент-Винсент Миллей*

Стресс и эмоциональное истощение

Стресс подразумевает избыток всего, это слишком большое давление, которое приводит к физическим и психологическим нагрузкам. В состоянии стресса мы все-таки надеемся, что, взяв ситуацию под контроль, испытаем облегчение. Истощенный же эмоционально человек чувствует внутреннюю пустоту, утратил мотивацию и проявляет полнейшее равнодушие ко всему. Он не видит смысла в позитивных изменениях своей ситуации. Если из стресса можно вынырнуть, вытащив себя за волосы, то эмоционально истощенный человек подобен пересохшему источнику.

Стресс	Эмоциональное истощение
Характеризуется чрезмерным количеством обязательств	Характеризуется отстраненностью
Слишком бурное проявление эмоций	Притупление эмоций
Приводит к гиперактивности и безотлагательности	Приводит к ощущению беспомощности и безнадежности
Потеря энергии	Утрата мотивации, идеалов и надежды
Может повлечь тревожные расстройства	Может повлечь депрессию и отрешенность
Основной вред — физический	Основной вред — эмоциональный
Может преждевременно нас уничтожить	Лишает жизнь смысла

Способы предотвращения эмоционального истощения

Наиболее эффективный способ избежать истощения на работе – поменять вид деятельности, начиная с новых обязанностей и заканчивая сменой профессии или места работы. Для большинства из нас это радикальный метод, которому мало кто отдаст предпочтение. Гораздо разумнее оценить уровень стресса и перегрузки, чтобы предпринять некоторые превентивные меры.

Помните: приведенные рекомендации в большей степени относятся к тем, кто работает на себя и считает, что если выкладываться по полной, то это пойдет на пользу!

Итак, приведем некоторые превентивные меры.

Проясните ожидания от работы. Обновите описание своих рабочих обязанностей. В предварительной беседе отметьте тот факт, что некоторые ожидаемые от вас действия не входят в круг ваших обязанностей и вы выходите далеко за пределы должностной инструкции.

Попросите о переменах. Если вы дошли до состояния эмоционального истощения, попробуйте перевестись в другое подразделение, отдел или филиал, если работаете в достаточно крупной компании. Даже смена обстановки поможет обрести второе дыхание.

Попытайтесь сменить служебные обязанности. Если вы долгое время выполняете одну и ту же работу, то попросите руководство о новом районе сбыта для вас, новом проекте или новых функциях.

Сделайте паузу. Отправляйтесь в отпуск, возьмите отгулы, попросите несколько дней за свой счет. Сделайте что-нибудь, чтобы сменить обстановку. Выделите время, которое будете посвящать исключительно самому себе. Быть увлеченным и преданным сотрудником – это достойно восхищения, но вот быть безотказным слугой – это плохо, со временем накапливается усталость и наступает измождение. Когда работа – ваша жизнь, то жизнь превращается в работу и эмоциональное истощение неизбежно. Делайте перерывы. Каждую неделю планируйте обязательный отдых от работы, посвященный вашему хобби. Рыбалка, вязание, тренировки в спортзале, чтение, рисование или работа в саду – это лишь несколько способов отвлечься от работы. Используйте свободное время, чтобы зарядить батарейки и взглянуть на ситуацию с положительной стороны.

Регулярные перерывы необходимы. Душевное здоровье на рабочем месте имеет огромное значение, и все больше нанимателей признают, что работникам необходимы частые перерывы, помогающие сохранить ясность мышления. Если вы работодатель, выделяйте сотрудникам 15-минутный перерыв утром, 60-минутный перерыв в обед (рекомендуется проводить его вне офиса) и дополнительный 15-минутный перерыв перед окончанием трудового дня. Благодаря этому внутренние батарейки ваших работников всегда будут заряжены.

Обустройте комнату отдыха с фантазией. Традиционные комнаты отдыха выглядят примерно так: кофеварка, бутылка с водой и сотрудники, пребывающие в депрессии. Некоторые компании начали постепенно отходить от этого стандарта: размещают в комнатах для отдыха телевизоры и настольные игры. Создание для сотрудников атмосферы, которая позволяет на некоторое время отвлечься от текущих проблем, играет важную роль в сохранении работоспособности.

Уравновешивайте работу и личную жизнь. Работа не может составлять всю вашу жизнь, особенно если вы хотите сохранить счастье в семье. Живете вы один, со второй половиной или с детьми и прочими родственниками, вы должны научиться эффективно распределять время на работу и дом. Когда пора закругляться, закругляйтесь. Отправляйтесь домой к семье. Сходите в кино с партнером или друзьями. Уделяйте личной жизни столько же времени и внимания, сколько и работе. В противном случае возникающие дома проблемы и недовольство начнут сказываться на работе и могут повлечь за собой эмоциональное и физическое истощение.

Ведите здоровый образ жизни. Диета, полноценный сон и вода вместо сладких газированных напитков, где нет ничего, кроме химикалий, оказывают положительное влияние на ваше поведение и работоспособность. Нужно всего лишь выделить 30–40 минут в неделю для физических упражнений и приложить некоторые усилия для подбора правильного, здорового рациона питания. Нагрузки и диета весьма благотворно скажутся на вашем здоровье, а правильный образ жизни не замедлит отразиться на качестве работы.

Поиск пределов

В своей знаковой книге о стрессе «Резервы: восстановление эмоциональных, физических, финансовых и временных ресурсов в перегруженной жизни» («Margin: Restoring Emotional, Physical, Financial, and Time Reserves to Overloaded Lives») доктор Ричард Свенсон пишет: «Резерв – это возможности между нашей нагрузкой и нашими пределами». Он советует как можно плотнее заполнять жизнь различными резервами. Согласно его теории, стрессу не будет места в нашей жизни, если она будет полностью занята другими вещами.

Резервы помогают сделать жизнь более гибкой и открытой в период перемен и стресса. Вот какие еще шаги советует предпринять Дейл Карнеги.

Пользуйтесь дневными блоками

Планирование дневных блоков – это эффективный способ выделять себе время для размышления и восстановления сил. В дневные блоки можно сконцентрироваться на работе или, наоборот, отвлечься от нее. Люди, которым грозит истощение, зачастую считают, что по различным причинам не могут выкроить дневные блоки.

Целенаправленно освобождайте свою жизнь

Чем ближе к вам подбираются перегрузки, тем более агрессивные меры вы должны предпринимать по предотвращению эмоционального и физического истощения. Ниже представлено лишь несколько из многих приемов, которые помогли профессионалам избежать перенапряжения.

Учитесь говорить «нет». Ввиду колоссального количества решений, которые нам приходится принимать ежеминутно, мы нередко взваливаем на себя слишком много дел, не представляющих для нас особой важности. Следует оградить собственное личное пространство. Старайтесь не перерабатывать. В рабочих ситуациях многие люди не могут ответить отказом. Как правило, это приводит к тому, что с каждым их согласием или дополнительным проектом завалы на рабочем столе растут. Командной игре придается огромное значение в деловом мире, а периодическая помощь коллегам – верный путь к успешной карьере. Но если вы не будете проявлять бдительность, то другие сотрудники начнут пользоваться вашей добротой и безотказностью, а вы получите лишь стресс от постоянных переработок.

Упростите свою жизнь. Считается, что мы используем лишь 20 % того, чем владеем, но стараемся сохранить все 100 %.

Культивируйте в себе довольство жизнью. Дейл Карнеги говорил: «Наполняйте сознание мыслями о мире, мужестве, здоровье и надеждах, ибо наша жизнь есть то, что мы думаем».

Сбавьте темп, перестаньте торопиться. Быстро – хорошо, быстрее – хорошо, слишком быстро – плохо. Когда вы пытаетесь втиснуть в сутки чересчур много, то ускоряетесь, жертвуете качеством работы и усиливаете стресс.

Интересуйтесь людьми. Вращивайте отношения и окружайте себя преданными друзьями. Исследования показывают, что хорошие друзья служат важным фактором долгой и здоровой жизни.

7

Качественная жизнь начинается со здорового тела

Давайте-ка проверим наше ограничение скорости и... сбавим обороты

Возможно, это самый сложный элемент нашей суматошной жизни на полных скоростях. Замедление темпа делает жизнь более стабильной и, что бы ни твердило общество, более продуктивной. Сбавляя обороты, мы допускаем меньше ошибок и обычно получаем более основательные и положительные результаты. Кроме того, замедление темпа помогает вернуть здоровый взгляд на жизнь, упомянутый ранее, это главный секрет предотвращения стресса.

Специалисты по борьбе со стрессом называют снижение темпа наиболее важным фактором облегчения стресса и предлагают некоторые рекомендации. Снизить темп непросто, это приобретенный навык. Но чем больший стресс мы испытываем, тем активнее должны учиться с ним бороться.

Многие отрицательно относятся к замедлению темпа, поскольку в глубине души считают, что это равнозначно снижению продуктивности. Данная идея порождает сильное душевное волнение. Поэтому мы продолжаем упираться и напрягаться, пребывая в полной уверенности, что непрерывные усилия и жертвы с нашей стороны оправданны. Однако в результате мы приносим в жертву этой идее не только свое физическое, но и душевное здоровье.

Времени мало. Поэтому нельзя торопиться.

Древняя китайская мудрость

Чтобы научиться сбрасывать скорость в период стресса, необходимо кое-что в жизни изменить.

Во-первых, сами разрешите себе притормозить. То, что мы себе говорим, имеет огромное значение. Внутренняя суета приводит к нарастанию стресса и тревогам. Научитесь переходить на спокойный шаг при любой удобной возможности.

Отказывайтесь от дел, не относящихся к вашим приоритетам. Вы не только имеете право сказать «нет» другим людям, но и вольны ничего при этом не объяснять. Объяснения лишь влекут за собой дополнительные оправдания.

Замедляясь, вы получаете возможность вдохнуть аромат роз. Но для этого нужно помнить о дыхании! Находите время выразить благодарность за розы и все предметы и людей, которые окружают вас каждый день.

Вместо того чтобы карабкаться на гору без остановки и с огромной поклажей, мы поднимаемся налегке, делаем привал, наслаждаемся красотами и можем даже вздремнуть. Мы достигаем вершины потому, что умеем контролировать уровень стресса. Поставьте себя на первое место.

Самый верный способ взять стресс и тревоги под контроль – вести здоровый и активный образ жизни. Тем не менее чем большее давление мы испытываем, тем больше игнорируем основные потребности своего тела.

Паузы наиболее продуктивны

Многие из нас, принимаясь за какой-нибудь проект, корпят над ним до тех пор, пока работа не завершена, без единой паузы. Однако перерыв дает мозгу возможность передохнуть, расслабиться и на некоторое время отвлечься. Встаньте, разомнитесь, прогуляйтесь. Многие

люди больше сидят, чем спят. Тело человека просто не предназначено для постоянного сидения за столом или многочасового валяния на диване. Во избежание проблем со здоровьем не ограничивайтесь тридцатью минутами упражнений, используйте любую возможность, чтобы встать и размяться. Некоторые люди держат нужные предметы – мобильные телефоны, копировальные аппараты, принтеры и кофеварки – на небольшом расстоянии от рабочего стола. *Совет:* пользуйтесь маленькой чашкой, тогда нескольких обязательных походов за кофе точно не избежать.

Встаньте, потянитесь и посмотрите в окно вдаль, чтобы дать отдых глазам.

Делайте глубокие вдохи, замедлите дыхание

Помните, как в детстве вам советовали глубоко дышать и считать до десяти, если вы были чем-то расстроены? Наши бабушки знали, о чем говорили. Очень важно следить за своим дыханием. В состоянии стресса люди нередко задерживают дыхание или дышат часто и неглубоко. Поверхностное дыхание – симптом напряжения.

Глубокое дыхание – прием биологической обратной реакции, которая дает организму понять, что мы будем в норме. Медленно делайте вдохи и выдохи сперва на счет «три», потом «четыре», а затем «пять». Вы почувствуете, как спадает напряжение и приходит спокойствие.

Дай Энн Суарес, которая помогает клиентам достичь высшего уровня сознания, дает такой совет: «Наши тела то и дело входят в состояние напряжения и выходят из него. Тот, кто желает ослабить стресс, улучшить ясность ума, избавиться от боли любого рода, включая эмоциональную и физическую, может воспользоваться простым приемом: перед сном и сразу после пробуждения делать три глубоких вдоха. Это концентрирует осознанное внимание на дыхании и со временем дает положительные результаты. Обогащение организма кислородом очень важно. Выдыхание токсинов помогает организму восстанавливаться естественным образом».

Суарес также рекомендует делать глубокий вдох каждый раз, когда нам требуется перейти на новый уровень понимания. Если вы не имеете подобной привычки, то будете немало удивлены тому, как медленное глубокое и ровное дыхание способствует концентрации и вниманию.

Глубокое дыхание насыщает изголодавшуюся кровеносную систему полезным кислородом. Наступает мгновенное облегчение и дарит удивительные ощущения.

Глубокое дыхание стоя выравнивает осанку, что придает нам уверенности и позитивности и помогает открыть не только легкие, но и сердце.

Дыхательные упражнения для пятиминутного расслабления

Вдыхайте

Вдыхайте медленно и глубоко, наполняя грудь воздухом и считая про себя до четырех: «Раз, и два, и три, и четыре». Счет нужен для того, чтобы придерживаться четкого и ровного ритма. Старайтесь делать как можно более глубокие вдохи, не испытывая дискомфорта. Представляйте, как грудь наполняется воздухом – от самой диафрагмы до горла.

Задерживайте дыхание

Сделав глубокий вдох, задержите дыхание на четыре секунды, снова считая про себя: «Раз, и два, и три, и четыре». Задержка дыхания должна быть комфортной, не стоит сильно напрягаться.

Выдыхайте

Выдыхайте, но не дуйте изо всех сил. Просто медленно выпустите воздух изо рта, проговаривая про себя: «Спокойно... спокойно... спокойно... спокойно». Выдыхайте столько воздуха, сколько можете, максимально освобождая легкие. Почувствуйте, как расслабляется все тело. Наблюдайте, как уходит напряжение из плеч, грудной клетки и диафрагмы.

Недосып сказывается на ясности мышления

В среднем в будни мы спим по 7 часов. Это означает, что мы не способны мыслить настолько трезво, как могли бы. В результате исследования Дэвида Дингеса, главы лаборатории сна и хронобиологии больницы Пенсильванского университета, было установлено волшебное число – восемь часов сна ежедневно. В ходе двухнедельного исследования у десяти участников эксперимента, стабильно спавших по восемь часов каждый день, практически не наблюдалось трудностей с концентрацией внимания и пониманием. А вот те, кто спал по шесть часов, демонстрировали такое же замедление и нарушение реакций, как и люди, которые в ходе другого исследования были лишены сна в течение 24 часов подряд.

Небольшой процент населения (по подсчетам Дингеса, это около 5 % или даже менее) по причинам, которые исследователи сводят к генетическим, может функционировать в нормальном режиме, довольствуясь пятью или менее часами сна. Есть и другая категория, которой необходимы девять или десять часов полноценного отдыха.

Питайтесь правильно

Пища – это топливо, поддерживающее наше здоровье, дающее нам энергию и пополняющее запас жизненных сил. Существует множество доказательств того, что избыточное давление негативно сказывается не только на расположении духа. Люди, пребывающие в постоянном стрессе, больше подвержены простудам, высокому давлению и сердечным заболеваниям. Среди многих средств на одном из первых мест можно расположить продукты, помогающие бороться со стрессом. «Всем нам известно, что пища – это горючее для нашего организма, – говорит Виктория Мейзес, доктор медицины, исполнительный директор программы интегративной медицины, проводимой в Аризонском университете, – и в состоянии стресса нам нужно уделять больше внимания качеству горючего».

Для сохранения максимальной умственной и физической дееспособности в стрессовых ситуациях нам необходимы здоровые и питательные продукты. При каждом приеме пищи спрашивайте себя: «Как я могу сделать свою пищу более здоровой?»

Пища – наше горючее

«Длительная диета с низким потреблением питательных веществ уменьшает запасы минералов и витаминов, – утверждает Нармин Вирани, лицензированный диетолог. – Питательные вещества играют огромную роль, помогая вам справляться со стрессовыми ситуациями. Без них делать это намного сложнее». Сама по себе пища не избавит вас от стресса, однако специалисты едины во мнении: хорошее, полноценное питание – ключ к решению проблемы. Бороться со стрессом пища помогает по-разному. Овсяные хлопья, например, повышают уровень серотонина – гормона счастья, увеличивающего способность организма противостоять стрессовым ситуациям. Другие продукты снижают уровень кортизола и адреналина, гормонов стресса, наносящих колоссальный вред.

Для начала сократите потребление самых вредных продуктов, разрывая тем самым порочный круг. Вредные продукты можно заменить полезными, среди которых нет ничего

экзотического, редкого или неприятного на вкус. Некоторые из них могут удивить вас своей полезностью, поскольку их можно есть исключительно ради удовольствия. Поговорим о продуктах, способствующих снижению стресса.

Сложные углеводы

К сложным углеводам относятся химические вещества, которые долго усваиваются и являются отличным источником энергии. Они содержатся в цельнозерновых хлопьях для завтрака, некоторых хлебных и макаронных изделиях, миске старой доброй овсяной каши. Сложные углеводы стабилизируют уровень сахара в крови.

Простые углеводы

О вреде простых углеводов – сладких газированных напитков, кондитерских изделий и т. д. – много говорят, хотя в качестве скорой энергетической помощи они могут пригодиться. Поскольку простые углеводы быстро усваиваются, они способствуют резкому повышению уровню серотонина.

Черный чай и прочие сюрпризы

Исследователи считают, что чашка черного чая помогает быстрее оправиться после стрессовых событий. В ходе одного эксперимента сравнивалось состояние людей, ежедневно выпивавших четыре чашки черного чая на протяжении шести недель, и людей, употреблявших похожее на чай плацебо. У первой группы отмечались более уравновешенное состояние и низкий уровень кортизола после стрессовых ситуаций. Кофе, наоборот, способствует резкому увеличению уровня кортизола.

Другие виды антистрессового секретного оружия

Фисташки снижают воздействие стрессовых гормонов на организм. В стрессовой ситуации адреналин повышает кровяное давление и заставляет сердце учащенно биться. Горсть фисташек ежедневно снижает кровяное давление, так что оно не будет так резко подскакивать при выработке адреналина.

Апельсины попали в данный список благодаря богатому содержанию витамина С. Исследования показали, что этот витамин снижает уровень гормонов стресса и укрепляет иммунную систему. Если вам предстоит особенно напряженная работа, попробуйте принимать добавки. В ходе одного исследования было установлено, что уровень кортизола и кровяное давление гораздо быстрее приходят в норму, если принять 3000 миллиграммов витамина С.

Магний, содержащийся в шпинате, регулирует уровень кортизола, который обычно падает, когда мы находимся в стрессовом состоянии. Недостаток магния служит причиной головной боли и усталости, усугубляющих воздействие стресса. Одна чашка шпината полностью восполняет запасы магния. Не любите шпинат? Попробуйте отварные соевые бобы или филе лосося, также богатые этим важным микроэлементом.

Чтобы держать под контролем кортизол и адреналин, приучите себя употреблять в пищу рыбу, богатую жирными кислотами. Жирные кислоты омега-3, содержащиеся в тунце и лососе, предотвращают резкое повышение уровня гормонов стресса и защищают от сердечных заболеваний. Для восполнения запасов жирных кислот старайтесь употреблять по 100 граммов жирной рыбы по крайней мере дважды в неделю.

Оптимальный способ снизить уровень кровяного давления – потреблять достаточное количество кальция. Половинка авокадо содержит больше кальция, чем банан среднего размера. К тому же гуакамоле служит питательной и полезной альтернативой в тех случаях, когда в состоянии стресса вам хочется жирной пищи.

В миндале полным-полно витаминов. В нем есть витамин Е, укрепляющий иммунную систему, витамины группы В, помогающие организму скорее оправляться после стресса. Четверть чашки миндаля должна войти в ваш ежедневный рацион, если вы хотите, чтобы этот орех принес вам максимальную пользу.

Хрустящие сырые овощи нейтрализуют неблагоприятное воздействие стресса чисто механическим образом. Жевание сельдерея или моркови помогает расслабить сжатые челюсти, что, в свою очередь, предотвращает головные боли, вызванные напряжением.

Употребление углеводов перед сном способствует высвобождению серотонина и улучшает сон. Переедание вызывает изжогу, поэтому ограничьтесь чем-нибудь легким, например тостом с джемом.

Медитация: проникните в самую свою глубину

Специалисты клиники Мэйо рекомендуют медитацию как средство ослабления стресса: «Если стресс вызывает беспокойство, напряжение и тревожность, медитируйте. Даже несколько минут медитации вернут вам душевное спокойствие. Медитация доступна любому человеку. Это простое и недорогое средство, не требующее специального оборудования. К тому же медитировать можно в любом удобном месте – на прогулке, в автобусе, в приемной врача или даже в разгар напряженных деловых переговоров».

Медитация – оптимальный способ обрести внутреннюю гармонию. Те, кто регулярно практикует медитацию, признают, что это умиротворяющий метод обратить свой взор внутрь себя. К счастью, медитация сейчас пользуется большой популярностью и больше не считается бессмысленным уходом от реальности. Современная жизнь отличается бурным течением и высокими скоростями. Чтобы взять от нее как можно больше, вы должны держаться за внутренний стержень, а это требует уединения и тишины.

Медитируя в одиночестве, вы можете провести четкую границу между тем, где кончаетесь вы, и тем, где начинаются другие.

Говоря, что «медитируем» над чем-то, мы имеем в виду, что концентрируемся на этом до тех пор, пока не постигнем его сущность, его смысл для нас. По словам Милтона Эриксона, медитация нейтрализует воздействие элементов современного существования, обуславливающих развитие стресса. Благодаря медитации мы можем увидеть истинный масштаб и роль тех или иных событий в нашей жизни. Она позволяет нам сосредоточиться на определенных моментах в настоящем времени, освобождаясь от напряжения, навязчивых идей, тревожности. Чогьям Трунгпа, известный тибетский монах, говорил: «Медитация – создание свободного пространства, в котором мы можем вытащить на поверхность свои невротические игры, самообман, скрытые страхи и надежды. Чем отчетливее вы осознаете свои эмоции и жизненные ситуации, тем шире перед вами открываются новые горизонты и глубины сознания. В эти мгновения в вас просыпаются доброта, сострадание и основополагающее принятие себя, но при этом сохраняется полная ясность ума».

Эффективный способ медитации – считать вдохи и выдохи. Можно еще про себя говорить «думай» каждый раз, когда появляется посторонняя мысль. Сколько людей, столько и способов медитировать.

Медитация – важнейший фактор в борьбе со стрессом.

Займитесь йогой, тай-цзи или боевыми искусствами

Иногда называемые двигательной медитацией, эти формы физической активности столетиями используются для сохранения здоровья, гибкости тела и мышления. Они помогают высвобождению физической энергии в позитивной и здоровой манере.

Практикуйте йогу

Йога является эффективным средством борьбы со стрессом и тревожностью. Позиции йоги (названия некоторых из них связаны с природой) и дыхательные упражнения служат популярными приемами релаксации и контролирования стресса. Не так давно йога, как и медитация, казалась экзотическим увлечением. Сегодня классы йоги, где обучают искусству дыхания и медитации, можно найти повсеместно: это и клубы здоровья в крупных городах, и занятия в небольших населенных пунктах и больницах.

Йога считается практикой альтернативной медицины, работающей над связью тела и разума. Она объединяет в себе физические и духовные дисциплины, помогая обрести спокойствие тела и разума, расслабиться и унять тревожность. Традиционная философия йоги требует, чтобы ученики следовали данной миссии и придерживались ее в поведении, рационе и медитации. Но йога приносит колоссальную пользу даже в том случае, если использовать ее просто для борьбы со стрессом, возникающим либо в результате повседневных забот и хлопот, либо из-за проблем со здоровьем.

Благодаря плавным и четким движениям йога помогает отвлечься от суеты и хаоса обычной жизни, пока мы принимаем позы, требующие баланса и концентрации.

У йоги множество форм, стилей и степеней интенсивности. В частности, хатха-йога – хороший выбор для ослабления стресса. Это один из наиболее популярных стилей йоги, и многие новички предпочитают начинать именно с нее ввиду ее медленного темпа и несложных движений. Однако полезен любой стиль йоги, дело только в личных предпочтениях.

Позиции йоги (их называют также позами или асанами) представляют собой последовательность движений, предназначенных для развития силы и гибкости. Они варьируются от лежания на полу в состоянии полнейшего расслабления до трудновыполнимых положений, требующих максимального напряжения всех физических сил. Контролирование дыхания, важная составляющая йоги, служит выражением жизненной энергии. Согласно йоге, оно помогает контролировать собственное тело и успокоить разум.

Потенциал проверенного временем тай-цзи

Тай-цзи – еще один из способов борьбы со стрессом. Древнее искусство тай-цзи задействует плавные движения, помогающие снять напряжение, вызванное чрезмерно активным образом жизни, и восстановить здоровье. Тай-цзи иногда описывают как медитацию в движении, объединяющую разум и тело и приносящую безмятежность и душевное равновесие. Практиковавшееся еще в Древнем Китае с целью самозащиты, тай-цзи развилось в изящную форму физических упражнений, которая сегодня используется для снятия стресса и избавления от многих проблем со здоровьем.

Тай-цзи представляет собой систему спокойных физических упражнений и растяжек, не предусматривающих соперничества, последовательность позиций или движений, выполняемых медленно и грациозно. Каждая позиция перетекает в следующую без паузы таким обра-

зом, что тело постоянно находится в движении. Тай-цзи не требует специального оборудования, заниматься можно как в помещении, так и на улице, в одиночку или в группе.

8

Как научиться ладить с людьми

Если из этой книги вы вынесете лишь одно – повышенную готовность смотреть на ситуацию с позиции другого человека, это станет одним из краеугольных камней вашей карьеры.

Дейл Карнеги

Грамотное руководство людьми: от послушания к преданности

Мы рождаемся влиятельными людьми? Или учимся оказывать влияние на протяжении жизни? Кажется, и первое, и второе. Одни люди рождаются в условиях, требующих от них влиятельности, другим же приходится упорно трудиться над самосовершенствованием, и умение оказывать влияние может стать побочным продуктом, желанным или не очень. Но даже человек, который от рождения наделен соответствующим статусом, должен усердно работать над собой, чтобы развить в себе способность оказывать на людей позитивное воздействие.

Влияние идет рука об руку с лидерством. Развивая в себе умение оказывать влияние, мы зачастую начинаем тяготеть к роли лидера. Мотивы, побуждающие нас оказывать воздействие, рано или поздно становятся очевидными, и если они не совсем достойны, то степень нашего влияния ослабевает.

Наиболее известной работой Дейла Карнеги является его книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», которая содержит великое множество примеров практического применения тридцати взаимовыгодных принципов человеческих взаимоотношений. Если свести их к одному, то он будет звучать так: проявляйте уважение. Большинство людей согласятся с тем, что преданность гораздо лучше послушания.

Вот ключевые слова, которые связаны с послушанием: «статус», «долг», «роль», «социальное положение», «позиция», «ранг», «класс». Среди ключевых слов, связанных с преданностью, можно выделить «связь», «интерес», «соответствие», «отношения», «союз» и «получатель».

Вы можете последовать примеру Дейла Карнеги и провести собственное исследование, составив список выдающихся качеств, ценностей и умений, присущих людям, которых вы считаете влиятельными.

Станьте дружелюбным человеком

Ниже приведены известные рекомендации Дейла Карнеги. Они до сих пор входят в число самых известных советов в истории. И тому есть веская причина: они просты, но действенны и улучшают наш характер не меньше, чем наши отношения.

- Не критикуйте, не жалуйтесь и не осуждайте.
- Будьте искренне признательны.
- Взывайте к благородным побуждениям.
- Улыбайтесь.
- Помните, что один из самых приятных звуков для человека – звук его собственного имени.
- Поощряйте других говорить о себе.
- Проявляйте интерес к занятиям и проблемам других людей.

- Помогите человеку почувствовать себя важным и сделайте это искренне.

Оказывайте влияние с помощью историй

Истории вызывают не только к логике, но и к эмоциям. Они предоставляют информацию, находят отклик на психологическом уровне, помогая слушателям проникнуться к нам человеческой симпатией, задевают за живое, затрагивают на чувственном уровне, интригуют представителей любого возраста и культуры.

Девять десятых всех серьезных противоречий являются следствием непонимания, результатом того, что один не владеет фактами, важными для другого, или не принимает во внимание его точку зрения.
Судья Луис Брандейс

Практикуйте повседневное лидерство

Чтобы научиться влиять на поведение и мировоззрение других людей, начните с похвалы и искреннего одобрения. Обращайте внимание человека на его ошибки в косвенной форме. Сперва говорите о собственных недочетах и только потом критикуйте чужие. Задавайте вопросы, вместо того чтобы отдавать приказы. Давайте другим возможность сохранить лицо.

Хвалите любое достижение, даже незначительное. Искренне и щедро выражайте похвалу за любой успех. Создайте человеку доброе имя, чтобы он стал жить, сохраняя его. Поощряйте человека; дайте ему понять, что ошибки легко исправить. Стремитесь к тому, чтобы ваши поручения было легко выполнять.

Больше внимания уделяйте не слабым, а сильным сторонам. Таким образом вы быстрее подниметесь на более высокую ступеньку мастерства. Пусть другие компенсируют ваши недостатки. Настоящие лидеры признают свое несовершенство, но при этом умеют находить людей, являющихся специалистами в том, в чем они сами не разбираются. Великие лидеры не прячут свои слабые стороны, а используют их. Они предпочитают не ходить по проторенным тропам, а выбирать тернистый путь.

Не соглашайтесь вежливо

«Подумайте, сгладьте отрицание и только потом говорите», – советует Дейл Карнеги. Оцените свои мысли и определите, почему они именно такие и какими доказательствами вы располагаете. Насколько они серьезны, надежны и способны ли развеять сомнения? В качестве доказательств могут выступать иллюстрации, примеры, факты, аналогии, свидетельства и статистика.

Сглаживание отрицания, о котором упоминает Карнеги, состоит из таких фраз, как «Я понимаю...», «Я понимаю, вы говорите...» и «Я ценю вашу точку зрения...». Он рекомендует избегать таких слов, как «но», «однако» и «тем не менее», поскольку они не наводят мосты, а, наоборот, разъединяют. Язык сглаживания лишен резкости и не вынуждает собеседника защищаться и оправдываться.

Очень важно помогать другим людям сохранять достоинство даже в моменты конфликтов и поддерживать в них ощущение собственной значимости.

Всегда можно достичь взаимопонимания

Ищите способ достичь взаимопонимания с человеком, который допустил ошибку. Для начала наладьте с ним контакт. Контакт – это проявление доброй воли и взаимного доверия в процессе общения. При встрече помогите человеку расслабиться и унять волнение. Проявите сочувствие и постройте разговор таким образом, чтобы аккуратно перейти к основному вопросу.

В ходе обсуждения проблемы концентрируйтесь на ней, а не на собеседнике. Избегайте личных местоимений с целью обезличить ситуацию. Неверным было действие, а не человек, допустивший ошибку. Предоставьте ему возможность объяснить, что произошло, и только после этого расскажите, что вам известно о сложившейся ситуации.

Вы должны слушать, чтобы понять и разобраться, готов человек признать свою ответственность или он перекладывает вину на других. Главная цель – собрать факты и информацию, чтобы точно установить проблему и ее причины. Задавайте вопросы и не делайте поспешных выводов. Это поможет вам взглянуть на ситуацию другими глазами и вскрыть истинную причину проблемы.

Варианты, преданность и ответственность

Следующие шаги призваны разрешить проблему, снизить вероятность повторной ошибки и вернуть производительность вашего сотрудника на прежний уровень. Они также предусматривают меры по предотвращению повторного возникновения данной проблемы.

Этап изучения вариантов проходит по-разному в зависимости от того, признает ваш собеседник свою ответственность или старается переложить вину на других. Беседуя с человеком, задавайте вопросы, слушайте и поощряйте его предлагать способы исправить ситуацию. Можно привлечь собеседника к анализу проблемы и поиску решений, к тому же он будет с большим энтузиазмом претворять в жизнь найденное решение. Если же сотрудник обвиняет других и снимает с себя всякую ответственность, то сперва следует откорректировать ожидания и преподнести несколько уроков относительно ответственности.

Когда заблуждения нуждаются в исправлении

Если вы пытаетесь культивировать в своих сотрудниках преданность, сосредоточьтесь на человеке. Понятное дело, тот, кто допустил ошибку, ощущает себя в некоторой степени неудачником и к следующему проекту будет приступать с пошатнувшейся уверенностью в своих силах. Вот почему ему нужно помочь увидеть ситуацию в ином свете.

Человека, который напортачил, нужно убедить в его важности и ценности, обеспечить поддержку и ободрение прочих членов команды. Дайте ему стимул выложиться на сто процентов, демонстрируя доверие к нему. С вашей стороны – вера в его успех, с его стороны – стремление к высокому уровню исполнения.

После разговора человек, перекладывающий вину на других или снимающий с себя ответственность, должен уйти с четким пониманием того, чего от него ждут и что такое ответственность.

Звание

Наши отношения определяются объемом доверия, которое в них заложено. Дейл Карнеги называл доверие плодом компетентности и сострадания. Поскольку склонности оказывают на отношения мощное влияние, очень полезно с ними разобраться.

Каждая строка, обозначенная буквой, содержит четыре слова или фразы. В каждой строке обведите кружком одно слово или фразу, которые описывают вас наиболее точно. Выберите только одно слово.

А Репортер	Футурист	Реалист	Координатор
Б Ориентированный на людей	Сосредоточенный на деталях	Сосредоточенный на ценностях	Думающий наперед
В Мечтатель	Лидер	Исполнитель	Миротворец
Г Решительный	Вдохновляющий	Надежный	Внимательный
Д Соблюдает сроки	Примиряет людей	Заставляет колесики вращаться	Руководствуется миссией
Е Драматичный	Любопытный	Расслабленный	Сосредоточенный
Ж Знает, как нужно делать	Знает, что нужно делать	Знает, где он хочет быть	Знает, какие вопросы задавать
З Анализирует методы	Предвосхищает проблемы	Решает проблемы	Разрешает конфликты
И Получает результаты	Следит за получением соответствующих результатов	Следит за тем, чтобы работа выполнялась правильно	Концентрируется на результатах
К Харизматический	Подготовленный	Общительный	Сознательный

Ваш тип личности: оценочная таблица

Инструкции

Подсчитайте количество обведенных слов или фраз в каждом столбце. Столбец, содержащий максимальное количество обведенных слов или фраз, характеризует ваш тип личности.

ПРОВИДЕЦ	ПРАКТИК	АНАЛИТИК	ПОСРЕДНИК
А Репортер	Футурист	Реалист	Координатор
Б Ориентированный на людей	Сосредоточенный на деталях	Сосредоточенный на ценностях	Думающий наперед
В Мечтатель	Лидер	Исполнитель	Миротворец
Г Решительный	Вдохновляющий	Надежный	Внимательный
Д Соблюдает сроки	Примиряет людей	Заставляет колесики вращаться	Руководствуется миссией
Е Драматичный	Любопытный	Расслабленный	Сосредоточенный
Ж Знает, как нужно делать	Знает, что нужно делать	Знает, где он хочет быть	Знает, какие вопросы задавать
З Анализирует методы	Предвосхищает проблемы	Решает проблемы	Разрешает конфликты
И Получает результаты	Следит за получением соответствующих результатов	Следит за тем, чтобы работа выполнялась правильно	Концентрируется на результатах
К Харизматический	Подготовленный	Общительный	Сознательный
Провидец Итого: ____	Практик Итого: ____	Аналитик Итого: ____	Посредник Итого: ____

Различные типы личности, различные роли

Четыре типа личности, выявленные в предыдущем тесте, трансформируются в важные роли. Их можно описать следующим образом.

Провидец

Видит, как правило, общую картину. Концентрируется на долгосрочных желаемых результатах и общем направлении деятельности команды. В данном качестве провидец обеспечивает столь необходимую миссию, направление движения и руководство, которые не могут обеспечить другие члены команды. К минусам относится то, что провидец зачастую игнорирует детали и не всегда делает необходимое для выполнения задачи.

Практик

Человек, которому смело можно доверить выполнение любой задачи. Это усердный и старательный работник с высочайшим уровнем технической компетентности. Он приклады-

вает все силы, чтобы довести начатое дело до конца. Однако в своем стремлении выполнить задание практик упускает из виду вклад других членов команды и нередко считается человеком, с которым трудно работать.

Посредник

Лучше всех остальных умеет работать с людьми. При этом следит за должным внедрением и функционированием всех процессов. В случае возникновения конфликта посредник обязательно вмешается и все уладит, собрав стороны для обсуждения расхождений во взглядах. Однако такой подход не всегда позитивен, поскольку при столь пристальном внимании к процессу посреднику зачастую не удастся вовремя завершить выполнение заданий.

Аналитик

Аналитик – это сознание команды. Он анализирует решения и подходы, сравнивает их с общей целью, следя за тем, чтобы команда не сбивалась с выбранного пути. Таким образом, аналитик выступает в качестве этического и процессуального компаса, без которого не обойтись ни одному коллективу. Однако при этом аналитик зачастую пребывает в пассивном состоянии и не воспринимается как человек инициативный либо способный самостоятельно справиться с той или иной задачей.

Из приведенной ниже таблицы вы узнаете, как различные люди могут работать вместе. Выберите свой тип личности слева и в соответствующем столбце прочитайте, как сработаться с представителями других ролей.

	ПРОВИДЕЦ	ПРАКТИК	ПОСРЕДНИК	АНАЛИТИК
ПРОВИДЕЦ	Помните: как провидцы вы оба смотрите в будущее, но вам нужно работать с другими, чтобы получать результаты - сегодня.	Попробуйте - перевести свое видение будущего в конкретные задачи, - которые будут реализовывать практик.	Объедините свое вдохновение с коммуникационными талантами посредника. Тем самым вы положите начало процессу, сочетающему видение и общую цель.	Предоставьте аналитику шанс изучить задачи и процессы, чтобы гарантировать их соответствие видению и общей цели.
ПРАКТИК	Обратитесь к провидцу за советом, если хотите убедиться в том, что ваши задачи меняют общую картину.	Четко распределяйте задания между практиками для получения оптимальных результатов.	Пусть посредник расскажет, как процесс может содействовать выполнению задач. Попробуйте адаптировать его талант общения к вашему собственному стилю.	Поощряйте аналитика анализировать вашу работу, помогая вам совершенствоваться и следя за тем, чтобы ваши усилия подкрепляли общую цель.
ПОСРЕДНИК	Напоминайте провидцу о процессе, ведущем к долгосрочным результатам. Пусть его видение корректирует используемые вами процессы.	Цените вклад практика в достижение общей цели и предлагайте процессы, помогающие ему работать в команде.	Сообща проработайте процессы, учитывающие потребности всех членов - команды.	Спрашивайте - у аналитика о степени, в которой процессы команды подкрепляют общую цель.
АНАЛИТИК	Помогите провидцу понять, что долгосрочные и общие цели взаимосвязаны.	Позвольте практику возглавить процесс выполнения срочных заданий, помогая ему советами и осуществляя общее руководство.	Как только посредник внедрит процесс, работайте в рамках этого процесса для достижения общей цели.	Работайте сообща с другими аналитиками над позитивностью и конструктивностью комментариев и культивированием сплоченности команды.

9

Харизма: важнейшая составляющая успеха**Протестируйте коэффициент харизмы**

Слово «харизма» в переводе с греческого означает «дар» или «милость». Словарь определяет харизму как «личное обаяние; способность вселять энтузиазм, интерес или привязанность посредством личного очарования или влияния». Харизматического человека – лидер он или нет – распознать можно сразу. Но мы не всегда знаем, обладаем ли мы сами харизмой. Вот как это выяснить.

Инструкции

Оцените каждое утверждение, дав первый пришедший в голову ответ. Честные ответы помогут составить объективное представление о ваших склонностях в действии: харизматичны вы или нет.

	Редко, %	Иногда, %	Большую часть времени, %
1. На светских и профессиональных мероприятиях люди всегда ищут общения со мной.			
2. Я свободно выражаю свои эмоции.			
3. Я уверен в себе и спокойно себя чувствую на светских и профессиональных мероприятиях.			
4. Я проявляю искренний интерес к другим людям и приветствую различные точки зрения.			
5. Я энергично, с энтузиазмом и страстью отношусь к своим убеждениям, ценностям, работе и отдыху.			
6. Мне нравится общаться с людьми, я человек открытый и дружелюбный, располагающий к себе.			
7. Я не боюсь выступать на публике и адекватно действую под давлением.			
8. Мне легко убеждать, побуждать и вдохновлять других на активные действия или перемены.			
9. Я с удовольствием выступаю перед аудиторией.			
10. Люди горят желанием познакомиться со мной поближе.			

Ошибки, уничтожающие харизму

- Неуверенность или неискренность.
- Плохо развитые коммуникационные навыки.
- Неумение слушать; когда люди притворяются, что слушают, или слушают вполуха.
- Оттягивание действий или слишком нерешительные действия, когда необходимо принимать решения.
- Оборонительная позиция или снятие с себя ответственности за совершенные ошибки.
- Игра в любимчиков или запугивание.
- Чрезмерное контролирование, надменность или бескомпромиссность.
- Чрезмерная критичность, частые жалобы и негативный настрой.
- Бесчестие, слабая трудовая этика и спорные ценности.
- Невосприимчивость к чужим идеям и предвзятое отношение.
- Неспособность быстро соображать и действовать под давлением.
- Отсутствие эмоций, страсти и энтузиазма.
- Позерство, кичливость и высокомерие.
- Ложные обещания, противоречащие друг другу, злоупотребление доверием.
- Неумение налаживать контакты с людьми на личном или профессиональном уровне.
- Приказы или указания вместо просьб.
- Неумение влиять, вдохновлять или воодушевлять людей.
- Нежелание высказывать искреннюю благодарность, положительную оценку и одобрение.
- Неорганизованность, неумение сосредоточиться, безалаберность.

- Неуместные или банальные вопросы.
- Негативный язык тела или несоответствующее поведение.
- Скучное описание обыденных ситуаций.

Легкая болтовня не всегда оказывается легкой и не всегда болтовней

Неделовой стиль общения, проходящего на относительно поверхностном уровне, может способствовать налаживанию контакта и закладыванию фундамента для последующих, более серьезных отношений. Умение вести легкий, светский разговор не потребует от вас глубоких знаний актуальных событий. Для этого вам нужно всего лишь полностью сосредоточиться на собеседнике и его любимой теме и задавать вопросы для демонстрации вашего интереса. Это безотказный способ достичь взаимопонимания.

Дейл Карнеги рекомендует продумать пять различных вопросов, которые можно задать, не рискуя выглядеть при этом назойливым или любопытным. Возможность задать их может представиться в любой момент разговора, так что будьте к этому готовы. Улыбка творит чудеса, а шутливые комментарии, если они искренние и естественные, помогают растопить лед. Обращая внимание на особенности, ценности или достижения, вы моментально устанавливаете тесную связь с собеседником, возможно, вам даже удастся нащупать общие интересы. Уважайте чужие временные ограничения и старайтесь не затрагивать спорные темы. Задавайте содержательные вопросы.

Не витайте в облаках, слушайте своего собеседника. Проявите внимательность; предложите помощь, если таковая необходима. Расскажите что-нибудь интересное, сделайте искренний комплимент, подтвердив его доказательствами, раскрывающими вашу искренность.

Три составляющие харизмы

Коммуникация, контакт и уверенность – вот три ингредиента харизмы.

Коммуникация: что мы говорим. Наше умение задавать вопросы, слушать и поддерживать визуальный контакт. Больше говорить о другом человеке. Использовать слова-образы для создания ярких картин.

Контакт: как мы говорим. Наше умение сопереживать и высказывать эмоции. Быть искренним, настоящим и открытым. Проявлять интерес к окружающим.

Уверенность: как мы выглядим. Как себя ведем. Как звучит наша речь. Позитивное отношение. Проявление энтузиазма и силы личности.

Харизматическим руководителям обычно свойственны такие черты, как экстраординарная эмоциональная экспрессивность, уверенность в себе, самостоятельность и свобода от внутренних конфликтов.

Конгер и Канунго. «Харизматическое лидерство: неуловимый фактор корпоративной эффективности» («Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness»)

Харизматический мастер общения приспосабливается

Никто не советует вам становиться хамелеоном, однако тому, кто хочет завоевать репутацию харизматического руководителя, Дейл Карнеги советует адаптировать свой стиль коммуникации к собеседнику, чтобы он мог успокоиться и расслабиться. Убедительные и влиятельные мастера общения устанавливают контакт, основываясь на коммуникационном стиле

собеседника. Говорите на темы, интересные другому человеку. Используйте ритм и язык, соответствующие его стилю, и не забывайте о временном факторе.

Каковы же эти упомянутые стили? Исследования коммуникационных стилей традиционно разделяют людей на четыре категории.

Дружеский стиль («Почему?»): неофициальный, добродушный, ориентированный на доверительные отношения, участливый, теплый, искренний, предпочитает устанавливать позитивную обратную связь.

Аналитический стиль («Как?»): формальный, методичный, систематичный, логичный, ориентированный на точные данные, требует ответов, деталей и решений, а также наличия доказательств.

Чувствительный стиль («Кто?»): выразительный, экспансивный, использует жесты, рисует общую картину, стремится понять, в чем состоит его выгода.

Доминирующий стиль («Что?»): действенный, фокусируется на целях и задачах, обладает стойкими взглядами и мнениями, решительный, любит работать с несколькими вариантами.

Как ваш имидж помогает окружающим видеть в вас харизматического человека

Как вы выглядите. Значение имеет ваша манера одеваться, внешний вид, даже аксессуары. Выражение лица. Привычные жесты.

Как вы себя ведете. Манера держаться, жестикуляция и мимика, позы, характер.

Что вы говорите. Словарный запас, представляемые факты, эрудиция и рассказываемые истории.

Как вы говорите. Ваш голос, интонации, тембр, скорость речи.

Пятнадцать советов по повышению коэффициента харизмы

1. Произведите благоприятное первое впечатление. Помните о том, каким вы представите в глазах окружающих. Незначительные, на первый взгляд, проявления внимания, такие, например, как пожать руку человеку или запомнить его имя, производят выигрышное первое впечатление.

2. Сохраняйте позитивный настрой, излучайте позитивную энергию, демонстрируйте позитивный язык тела. Сохраняйте оптимизм по отношению к себе, окружающим и жизни в целом. Вдыхайте жизнь, страсть и воодушевление в каждую беседу.

3. Расслабьтесь и ведите диалог, а не монолог. Говорите страстно, воодушевленно и энергично. Акцентируйте важное с помощью пауз.

4. Учитесь выступать на публике, говорить экспромтом, импровизировать, будьте готовы быстро реагировать в стрессовых ситуациях.

5. Будьте хорошо осведомлены и образованы. Следите за тем, что происходит в мире и особенно в вашей сфере деятельности.

6. Увлекайте своей речью. То, что вы говорите, должно соответствовать тому, как вы говорите. Будьте искренни и чистосердечны. Четко произносите слова, модулируйте голос таким образом, чтобы все вас хорошо слышали. Учитесь быть хорошим рассказчиком, создавайте яркие картины с помощью слов-образов.

7. Вовлекайте слушателей, проявляя к ним интерес и внимание. Дайте им почувствовать себя единственными и самыми важными персонами для вас в настоящий момент.

8. Проявляйте уважение к себе и другим. Выказывайте уважение к людям даже в тех случаях, когда вы с ними не согласны. Сохраняйте чувство собственного достоинства. Будьте

щепетильны и тактичны при обсуждении деликатных вопросов, действуйте дипломатично и учтиво.

9. Налаживайте взаимодействие и доверительные отношения с людьми. «Отзеркаливайте» их язык тела и манеры, чтобы помочь им расслабиться.

10. Проявляйте человечность. Настраивайтесь на волну собеседника, чтобы прочувствовать его эмоции. Выплескивайте свои эмоции в речи и действиях. Вслушивайтесь в слова других людей и реагируйте на них.

11. Никогда не бойтесь других харизматических людей. Не теряйте запал и решимость реализовать цели, видение и миссию.

12. Не забывайте о смирности и скромности. Акцентируйте внимание на чужих успехах, а ваши достижения пусть говорят сами за себя.

13. Делайте искренние комплименты, признавайте заслуги других.

14. Обращайтесь с каждым человеком как с исключительно важной персоной. Проявляйте теплоту и уважение ко всем, с кем вам приходится вступать в контакт.

15. Выделяйтесь на фоне обыденного. Спорьте, но в разумных пределах, не бойтесь рисковать, генерируйте оригинальные идеи.

А шестнадцатый секрет? Веселитесь и сохраняйте чувство юмора! Если вы наслаждаетесь жизнью, работой и сами собой, окружающие не смогут устоять перед вашей жизнерадостностью и энергичностью.

10

Пусть первое впечатление станет незабываемым

«У вас уже не будет второго шанса произвести первое впечатление», – так гласит древнее мудрое высказывание. К счастью, у вас появилась возможность предусмотрительно подготовиться к тому, чтобы вы могли в любой момент произвести идеальное первое впечатление.

Ниже представлены размышления Дейла Карнеги о первом впечатлении.

Зрительный контакт

Эффективный визуальный контакт подразумевает уверенность, честность, заинтересованность, приятные ощущения человека во время взаимодействия.

Отсутствие визуального контакта нередко интерпретируется как желание что-то скрыть, обсуждать только определенные темы, как свидетельство чувства страха или стыда. Это также может означать скуку, замкнутость, нервозность или нечестность.

Исследования показывают, что в ходе собеседований при устройстве на работу кандидаты дают более развернутые и честные ответы, если интервьюер смотрит им прямо в глаза. На уроке понимание и способность запоминания напрямую связаны со зрительным контактом с учителем.

Есть, правда, одно немаловажное исключение: при раскрытии глубоко личной информации мы обычно стараемся не смотреть друг другу в глаза. Мужчины особенно избегают визуального контакта, когда им приходится откровенничать.

Анализ эффективного зрительного контакта в бизнесе

Интенсивность

Взгляд долгий и пристальный, сопровождается такими признаками дружелюбного отношения, как доброе выражение лица, расслабленный язык тела и спокойная речь, выражающая интерес и внимание. Длительный и пристальный визуальный контакт без смягчающего контекста может выглядеть угрожающим или агрессивным.

Локализация

Визуальный контакт глаза в глаза идеален, когда целью беседы является передача важной информации с акцентом на точности. В других ситуациях для комфортного общения рекомендуется время от времени прерывать или смягчать зрительный контакт, немного смещая фокус. Для более мягкого контакта попробуйте переместить взгляд:

- чуть ниже брови собеседника;
- на переносицу;
- к внутреннему уголку глаза.

Все эти приемы создают видимость прямого зрительного контакта, но без агрессивности.

Взгляд, направленный ниже уровня глаз собеседника, нередко интерпретируется как признак покорности или отсутствия уверенности в себе, поэтому при прерывании визуального контакта взгляд лучше переводить вверх или в сторону.

Продолжительность

Забудьте все правила о продолжительности визуального контакта. Разве можно проявлять внимание к словам собеседника, если вы подсознательно отсчитываете некий произвольно установленный лимит времени?

Поддержание зрительного контакта в течение 60–70 % времени считается приемлемым, дольше – в случае передачи важной информации. Оптимальный совет: смотрите в глаза человеку, периодически на короткое время отводя взгляд, если только нет конкретных причин отвлечься.

Если вы общаетесь с группой, постоянно устанавливайте визуальный контакт с кем-то из присутствующих. Постепенно переводите взгляд с одного слушателя на другого, с тем чтобы охватить их всех. Зрительный контакт с трудными людьми или с теми, кто открыто выражает несогласие с вами, свидетельствует не только о высокой степени уверенности в себе, но и о толерантности к иным мнениям.

Вы производите впечатление сильной личности, если ждете, пока собеседник отведет глаза первым. Однако вы должны время от времени сами прерывать визуальный контакт, чтобы не казаться назойливым или агрессивным и чтобы дать собеседнику почувствовать себя важной личностью.

Манера прерывания зрительного контакта также многое может рассказать о степени уверенности в себе. Бегающие глаза наводят на мысль о нервозности или хитрости, в то время как спокойный сознательный взгляд говорит об уверенности.

Ситуационные переменные

Если мы стоим/сидим напротив человека, визуальный контакт должен быть более прочным; если же мы стоим/сидим рядом с ним, смотреть друг другу в глаза можно реже.

Чем более близкие отношения связывают собеседников, тем интенсивнее будет прямой зрительный контакт, следовательно, в лифте, к примеру, визуальный контакт не приветствуется.

Культурные переменные

Не навязывайте визуальный контакт, если собеседник очевидно его избегает. В разных культурах (и у разных людей) свои представления и правила относительно зрительного контакта, отличающиеся от американских традиций. Если вы оказались именно в такой ситуации, не нервничайте собеседника, сведите визуальный контакт к минимуму, в противном случае вы можете показаться агрессивным или бесцеремонным.

Рукопожатия

Считается, что рукопожатия появились в средние века как возможность удостовериться в отсутствии оружия. Сегодня рукопожатие в психологическом смысле имеет такой же обезоруживающий эффект, позволяя установить связь, которая помогает человеку лояльнее воспринимать ваши слова и более открыто реагировать.

В ходе одного университетского исследования ученые оставляли в телефонной будке 25 центов. После того как будкой кто-нибудь воспользовался, исследователь подходил к нему, рассказывал про забытые деньги и интересовался, не нашел ли их этот человек. Больше половины опрошенных лгали. После этого исследователи предвзяли свой вопрос улыбкой и рукопожатием, в результате чего число солгавших людей уменьшилось на 66 %!

В современном деловом мире рукопожатие является единственным безопасным методом физического контакта. Оно создает удивительно сильную связь. Используйте любую возможность, чтобы ответить на рукопожатие или инициировать его.

Варианты рукопожатий

Обхватывание ладонью руки другого человека является уместным, если вы намереваетесь выразить сочувствие, теплоту или поздравления. Подобная разновидность рукопожатий может использоваться при встрече со старым знакомым или для деликатного выражения личной заинтересованности в бизнес-среде.

Другие формы физического контакта

Касание предплечья или плеча предполагает более высокую степень интимности, нежели рукопожатие. Если у вас есть сомнения относительно адекватного приветствия, протяните сперва руку. Если вторая сторона захочет обняться, пожимание рук позволит вам избежать слишком тесных объятий.

Если вы против объятий, иницилируйте рукопожатие с чуть более дальнего расстояния; гораздо труднее обниматься, когда людей разделяет значительная дистанция. Если вы не желаете, чтобы приветствие выглядело совсем уж холодным и отстраненным, протяните руку первым и задержите ладонь другого человека в своей чуть дольше, чем обычно.

Рукопожатие при прощании

Поскольку рукопожатие считается едва ли не единственным приемлемым видом физического контакта в деловом мире, не упускайте возможность пожать руку еще раз при завершении встречи. Если переговоры прошли на позитивной волне (или если вы хотите придать не давшей ожидаемых результатов встрече положительную окраску), на прощание пожмите друг другу руки чуть сердечнее, крепче и дольше, сопровождая рукопожатие улыбкой.

Язык тела

Улыбка

Улыбка заставляет людей относиться к вам сердечнее и теплее, даже охотнее соглашаться с вашей точкой зрения.

Во время президентских выборов 1984 года один телекомментатор всегда улыбался при встрече с Рейганом, но никогда не улыбался при виде Мондейла. Проведенное после выборов исследование установило, что зрители гораздо чаще голосовали за Рейгана, чем контрольная группа других людей, обладавших такими же демографическими характеристиками.

На протяжении всего срока президентства все телевизионные выступления Рейгана сопровождалось теплыми, сердечными улыбками. Впоследствии зрителям, наблюдавшим за выступлениями представителей обеих партий, были показаны записи выступлений и их реакция. Каждый раз, когда президент улыбался, зрители улыбались в ответ.

Что мы знаем о людях, которые улыбаются? Согласно исследованиям большинство людей интерпретируют улыбку как признак уверенности, компетентности, внимания и надежности. Неоднократно было доказано, что судья и присяжные гораздо снисходительнее относятся к подсудимым, которые улыбаются, по сравнению с теми, кто хранил угрюмое выражение лица.

Настоящая улыбка задействует щечные и глазные мышцы, по сути, все лицо. Попробуйте перед зеркалом и почувствуйте разницу. Разумеется, самый простой способ вызвать искреннюю широкую улыбку – сохранять позитивный настрой в ходе всей беседы.

Поза

Поскольку поза – это первое, что бросается в глаза, она вызывает моментальную и непровольную реакцию. Исследования отмечают взаимосвязь между расхожими представлениями о популярности, самоуверенности, амбициозности, дружелюбности, интеллекте и впечатляющей позой.

Поза имеет особенно большое значение для людей, которым необходимо компенсировать какой-либо иной недостаток внешности – низкий рост, слабый голос, плохую одежду, избыточный вес или непривлекательность.

Впечатляющая поза способствует остроте ума благодаря тому, что наши легкие свободнее дышат, обеспечивая лучшее снабжение мозга кислородом.

Поза стоя

Если вы максимально вытянитесь вверх, выпрямив торс, уже одна эта нехитрая коррекция может добавить пару сантиметров к вашему росту... и значительно улучшить впечатление о вас как о профессионале.

Отрабатывайте это упражнение, пока оно не превратится во вторую натуру.

Встаньте к стене, расправив плечи, так, чтобы оба плеча касались стены. Сохраняя такое положение, отойдите от стены. Хотя поначалу оно покажется вам неестественным, со временем привыкнете.

Примечание: рекомендуется стоять прямо, опустив расслабленные руки по бокам. Проанализируйте их положение. Если ладони повернуты назад, а не к туловищу, обратите особое внимание на выпрямление осанки.

Распределяйте вес равномерно на обе ноги для сохранения ровной осанки. Перемещая центр тяжести к носкам и слегка наклоняясь вперед, вы создаете впечатление заинтересованности и внимательности.

Поза сидя

Держитесь прямо, не сутультесь на стуле – это поза энергичных и деловых людей. Держите туловище относительно сбалансированным, но не абсолютно симметричным. Идеальная симметрия выглядит неуклюже и неестественно. Пусть руки лежат свободно и асимметрично, выражая расслабленную уверенность.

Движения головы

Голова в буквальном смысле помогает улучшить представление о себе как о профессионале. Достаточно лишь слегка наклонить голову, чтобы установить визуальный контакт с человеком гораздо выше или ниже вас. Взгляд сверху вниз кажется высокомерным или унижающим, а взгляд снизу вверх – умоляющим или покорным.

Мы советуем держать голову прямо, а не наклонять ее вбок. Из-за таких наклонов вы можете казаться смущенным, не слишком умным или даже флиртующим. Не кивайте головой в знак согласия; может показаться, что вы слишком стараетесь угодить. Выразите согласие медленным сознательным кивком, голосом или поднятием бровей.

Чтение чужих сигналов тела

Обычно язык тела «говорит» намного откровеннее слов. Не оценивайте жесты и движения по отдельности, анализируйте в совокупности все сигналы, которые могут подтвердить устное сообщение или вступить в противоречие с ним.

К таким явным сигналам тела относятся расслабленные руки, раскрытые ладони, мягкое спокойное выражение лица, визуальный контакт, улыбка и легкий наклон вперед. Все это свидетельствует о благожелательном настроении вашего собеседника.

Такие сигналы «закрытости», как скрещенные руки, сжатые кулаки, стиснутые зубы, нахмуренные брови, отсутствие зрительного контакта и отстраненность, обычно посылают собирательный сигнал враждебности, отторжения и неприятия.

11

Знакомство с новыми людьми обязательно для качественной жизни

Знакомство с человеком проходит гораздо проще, если подумать о том, что вы хотите от него узнать и какие примерные вопросы можете ему задать.

Старая шутка о знакомстве в клубе неизбежно содержит вопрос «Вы часто здесь бываете?». На самом деле, если произнести данные слова с каменным лицом, это будет отличное начало для беседы, однако оно вряд ли подойдет для церковного ужина или вечеринки, хотя вполне уместно в спортивном зале.

Вторая жизнь светских бесед

При знакомстве с новыми людьми помните: всем нам безумно приятно, когда другие искренне интересуются нашей жизнью. Однако продемонстрировать этот интерес можно, не прибегая к древним уловкам, которые используются в разговоре. Не так уж сложно проявить креативность. Она всегда приносит свои плоды. Вы произведете гораздо более благоприятное первое впечатление, если, к примеру, поинтересуетесь происхождением или значением фамилии (своеобразный творческий переход от знакомства к беседе).

Вопросы относительно детских имен зачастую перетекают в обсуждение того, как имена были выбраны и что они означают. Вопросы о животных также весьма продуктивны в начале беседы. Клички домашних питомцев – хороший повод посмеяться и с удовольствием поболтать, особенно если оба собеседника являются любителями одной и той же породы или вида.

Не только «Чем вы занимаетесь?», но и «Как вы это делаете?»

Вопросы относительно местонахождения дома нового знакомого могут повлечь за собой не только стандартные вопросы о возрасте и стиле дома или площади участка, но и, к примеру, о возможностях для проведения семейного досуга. Такое направление беседы легко выводит на благодатную почву – садоводство, а это страстное увлечение многих людей. В отличие от спорта или религии любовь к розам не вызовет праведный гнев собеседника, который любит ирисы.

Наверное, пришло время отказаться от вопроса «Чем вы занимаетесь?». Выражение искреннего интереса к работе нового знакомого может пролить бальзам на его душу, особенно если его собственная семья давно утратила интерес к тому, чем он занимается целыми днями. Скорее всего, род деятельности нового знакомого отличается от вашего. Да это же настоящее золотое дно возможностей! Не стесняйтесь задавать такие вопросы: «Как изменилось инженерное дело за последние несколько лет?», «Вы считаете, что регулярно отводить глаза от компьютера действительно так полезно для зрения, как об этом говорят?», «Будучи официанткой, вы заметили, как изменились вкусы и предпочтения людей в последнее время?», «Какой совет вы дали бы новичку в вашей сфере?».

«В какой стране вы побывали недавно?» – такой вопрос наверняка положит начало оживленной и увлекательной беседе независимо от того, были вы сами в этой стране или только хотите узнать, почему ее стоит посетить. Подобный разговор может пойти по любому из многочисленных направлений, таких как пища, музыка, природа, языки и так далее. Даже вопросы относительно деловых поездок нового знакомого могут порой дать отличные резуль-

таты, например: «Вы знаете какой-нибудь ресторан в Риме, где говорят по-английски и удобно с детьми?», «Могут ли мне прислать по почте луковицы тюльпанов, которые я сам отберу, пока буду там находиться?», «Можно ли нанять частного водителя в Китае?», «Вы не волновались за свою безопасность в Египте?».

Мелодии, команды и неприятности

Если в тот момент, когда мы готовимся завязать разговор с незнакомцем, играет музыка, комментарий о ней вполне уместен. Всегда можно подобрать несколько добрых слов о музыке; не так уж сложно найти что-то хорошее даже в той музыке, которая вам не особо по душе. Фраза «Я не слышал эту песню с тех пор, как сидел за рулем своего первого автомобиля», несомненно, послужит толчком для обмена ностальгическими репликами, а признание «Помнится, я частенько ставил эту песню, чтобы позлить мать» обязательно заставит собеседника улыбнуться и, возможно, повлечет за собой занимательную беседу. Музыкальная тема полезна еще и потому, что порой поворачивает разговор в интересное русло, например: «Если бы музыка играла побыстрее, мы могли бы станцевать лимбо, совсем как во время нашего последнего круиза» или «Дочь пыталась записать эту песню на мой iPod, но в итоге победил Дилан».

Разговоры на спортивную тему, как и беседы о хобби, словно живут собственной жизнью. Иногда всего из одного комментария, отпущенного по поводу брелока для ключей со спортивной символикой, наклейки на бампер или бейсбольной кепки, может развиваться увлекательный и познавательный диалог, но только если вы не будете критиковать команду-соперника.

Разумеется, нельзя не упомянуть такую щекотливую тему, как политика. Традиционно эта тема находится под запретом, если только вы не уверены, что ваш собеседник голосует так же, как и вы, или является человеком исключительно широких взглядов. Общие социальные темы – очень общие – в этом плане более безопасны, равно как и нейтральные комментарии относительно событий в далеких странах. Однако даже такие реплики могут вызвать споры, зачастую усугубляемые горячительными напитками.

Резюмируя, отметим: в подобных ситуациях необходимо проявлять осторожность, однако не следует слишком робеть, поскольку в таком случае вы рискуете упустить отличный шанс «случайной» встречи, которая может привести к чему-нибудь хорошему – от полезного делового контакта до брака.

Если в разговоре возникла такая длинная пауза, что ее можно наматывать на кулак, не гнушайтесь самым респектабельным вариантом, воскликните: «Целую неделю стоит такая ужасная жара! Помидоры совсем погибают без дождя!»

Надежные фразы для начала беседы

Полезно иметь про запас готовые фразы, которые гарантированно не дадут разговору зачахнуть и сойти на нет, особенно если ситуация складывается напряженная или тревожная. Вот какие вводные фразы рекомендует Дейл Карнеги: «Каким образом?», «Приведите пример», «Как же так получилось?», «Расскажите поподробнее», «Можете ли вы перефразировать?», «У этого слова так много разных значений. Можете ли вы рассказать, что оно значит для вас?».

Также вашему вниманию предлагаются «лестницы», с помощью которых можно найти общий язык и позицию.

Смотрите на собеседника. Задавайте вопросы. Не перебивайте. Не меняйте тему разговора. Контролируйте выражение эмоций. Реагируйте адекватно.

Как вежливо вклиниться в разговор

Ниже приведены фразы, которые можно использовать, чтобы вступить в разговор или вежливо представиться: «Я только что слышал, вы упомянули о...», «Мне не показалось, вы сказали, что родом из...», «Мне кажется, я слышал, как вы рассказывали о недавней поездке в Нью-Йорк», «Интересно отметить, вы только что говорили о...».

Возможные варианты выхода из разговора

Гораздо труднее изящно завершить разговор, чем его начать. Вот несколько фраз в помощь:

«С вами было так приятно пообщаться. Я некоторое время пытаюсь связаться вон с тем человеком, так что прошу меня извинить»;

«Я хотел бы задать несколько вопросов вон тому человеку. Приятно было поговорить»;

«Мне нужно что-нибудь перекусить. Рад был познакомиться»;

«Пожалуйста, прошу меня извинить. У меня назначена встреча с коллегой. Я получил огромное удовольствие от беседы».

Слушать, чтобы услышать

То, что мы говорим, служит доказательством того, насколько хорошо мы слушаем.

Маршалл Голдсмит

Учитесь быть хорошим слушателем. Дейл Карнеги выделяет пять уровней слушания: притворное слушание, слушание ради ответа, слушание ради познания, слушание ради понимания, эмпатическое слушание.

Слушайте так, словно потом вам придется сдавать экзамен. Такой совет дает Дейл Карнеги. Попробуйте повторять слова собеседника, перефразируя их, чтобы удостовериться, правильно ли вы все поняли. Сосредоточьтесь на смысле, а не на форме подачи информации. Отключите, насколько возможно, свой разум.

Чтобы узнать, насколько вы хороший слушатель, ответьте на приведенные ниже вопросы, выбрав один из четырех вариантов: «всегда», «обычно», «иногда» или «редко».

1. Людям приходится повторять для меня информацию.
2. У меня чаще, чем у других, возникают трудности с общением.
3. Я перестаю слушать людей, если они медленно говорят или сухо подают материал.
4. Я заканчиваю предложения за других.
5. Я замечаю, что люди делятся со мной своими проблемами относительно несбывшихся надежд или отсутствия перспектив.
6. Я отталкиваю людей своими комментариями.
7. Я склонен заниматься множеством других дел, пока кого-либо слушаю.
8. Мне некомфортно просить собеседника о разъяснениях.
9. Когда ко мне приходит человек с проблемой, у меня появляется желание разрешить ее или дать совет.
10. Я притворяюсь, что слушаю.
11. Я придумываю ответ еще до того, как говорящий заканчивает предложение.
12. Мне приходится делать пометки, чтобы не забыть сказанное.
13. Я делаю предположения исходя из внешности говорящего.

14. Во время разговора меня легко отвлечь.
15. Вместо диалога у меня обычно получается монолог.
16. Я задаю вопросы, которые свидетельствуют о том, что я не слушаю.
17. Я всегда открыто и дружелюбно настроен по отношению к собеседнику.
18. На работе меня посвящают во все важные вопросы.
19. Если ко мне обращаются с вопросом, я уделяю этому человеку максимальное внимание.
20. Я внимательно слушаю, что мне говорят, даже если мне не очень интересно.
21. Я внимательно выслушиваю чужую точку зрения, даже если я с ней не согласен.
22. Я поддерживаю визуальный контакт с говорящим.
23. Я стараюсь понять позицию тех, кто со мной не согласен.
24. Я могу кратко и четко подвести итог сказанному другим.
25. Я предоставляю другому человеку возможность высказаться до конца, прежде чем отвечать.
26. Я наблюдаю за невербальными сигналами говорящего.
27. Я спокойно воспринимаю критику.
28. Я вербально или невербально поощряю говорящего.
29. Я уточняю у говорящего, правильно ли понял его слова.
30. Я стараюсь поставить себя на место говорящего.

Баллы за умение слушать

Оцените себя по следующей схеме:

Вопросы 1–16

- 1 балл – всегда
- 2 балла – обычно
- 3 балла – иногда
- 4 балла – редко

Вопросы 17–30

- 4 балла – всегда
- 3 балла – обычно
- 2 балла – иногда
- 1 балл – редко

Результаты

- 105–120 баллов Вы умелый слушатель. Пусть ваш талант слушателя подтвердит другое, объективное лицо.
- 95–104 балла Слушание является вашим главным приоритетом.
- 85–94 балла Вы слушаете тогда, когда это удобно вам.
- 75–84 балла Вы крайне редко слушаете других людей.
- Ниже 75 баллов Вы предельно честны и обладаете огромным потенциалом для совершенствования.

12

Качественная жизнь передается от поколения к поколению

В контексте коммуникации между разными поколениями существует одна серьезная проблема: каждое из них абсолютно точно знает, что собой представляет другое. Например, мы, люди определенного возраста, точно знаем, что такое присутствовать на собрании совета директоров в компании, управляемой очень молодым человеком, правда ведь? Мы знаем, что все участники будут сидеть в *Twitter*, щелкать по клавишам смартфонов, опустив головы и быстро перебирая пальцами.

Мы знаем, что нам это не по душе, что мы предпочли бы собрание, которому исполнительный директор хотя бы постарался придать официальный оттенок, раздав всем листы бумаги с письменными комментариями, касающимися «ситуации в компании».

Ну что ж, сюрприз! Именно с такого листка желтой бумаги Марк Цукерберг, исполнительный директор *Facebook*, начинает собрание совета директоров, точно так же как он делал еще на заре зарождения компании.

А ведь Марку двадцать шесть лет.

Ну ладно, довольно об этом стереотипе!

В поисках неожиданного

Нередко все четыре поколения можно встретить в одной семье, или в офисе, или на одном мероприятии мирно сосуществующими и желающими ладить друг с другом. Согласно результатам исследования именно коммуникация между двумя или более людьми обуславливает формирующиеся между ними отношения.

В нашем обществе дедушки и бабушки нередко призываются на помощь для воспитания внуков, поэтому распределение обязанностей должно быть максимально четким и недвусмысленным. Членам семьи следует озвучивать свои потребности, все должны сплотиться и действовать сообща. Это не игра в одни ворота. Чтобы научиться понимать друг друга, старшему поколению не помешает ознакомиться со специфическими соблазнами, возникающими перед их внуками, такими, например, как наркотики, насилие и сексуальная активность. Ограничимся хотя бы этими тремя.

Том Бойл, директор Исследовательского института обучающих технологий в Великобритании, придумал термин NQ (Network Quotient – сетевой коэффициент). Он описывает умение формировать связи с другими людьми. По словам Бойла, в контексте коммуникации поколений NQ гораздо важнее IQ. Людям разного возраста, живущим и работающим бок о бок, присущи специфические склад ума, стиль работы и манера общения. Без строительства мостов, соединяющих разные поколения, невозможны ни семья, ни команда, ни работа.

Ниже представлены типы поколений, распространенные на сегодняшний день, будь то семья, общество или работа.

Традиционалисты, или ветераны. Рожденных между 1925 и 1944 годами традиционалистов насчитывается порядка 75 миллионов среди работающего населения. В ходе общения с ними доверие строится с помощью «включающих» слов, таких как «мы» или «нас». Слова как проповедь: они не должны расходиться с языком тела. Традиционалисты не делятся своими мыслями, не питают особого доверия к окружающим, и не любят тратить время попусту. Они предпочитают общение лицом к лицу или письменное.

Беби-бумеры. Рожденных между 1945 и 1964 годами беби-бумеров насчитывается примерно 80 миллионов среди работающего населения. С ними мы общаемся открыто и искренне, максимально используя язык тела. На вопросы отвечаем откровенно и обстоятельно и должны быть готовы к подробному описанию деталей. Не рекомендуется употреблять слова, подразумевающие контролирование или манипулирование. Для демонстрации гибкости мышления либо просите их предложить вам несколько вариантов, либо предлагайте их сами. Беби-бумеры предпочитают личное или электронное общение.

Поколение X. Рожденных между 1965 и 1981 годами представителей поколения X насчитывается около 46 миллионов среди работающего населения, что делает их самой малочисленной группой трудящихся согласно данным Министерства труда США. Мы изучаем их язык и разговариваем на нем. Изъясняемся кратко и четко, чтобы удержать их внимание, бросаем им вызов и просим о содействии. Постоянно делимся с ними информацией, используя неформальный стиль коммуникации, прислушиваясь к ним и выражая уважение к их мнению. Используем электронную почту в качестве основного средства коммуникации.

Поколение Y (поколение Миллениума, поколение «нект»). Рожденных между 1980 и 2000 годами представителей поколения Y насчитывается около 76 миллионов среди работающего населения. Наши слова создают визуальные картины, которые вдохновляют, мотивируют и направляют их. Мы используем глаголы, означающие активные действия, и никогда не стараемся продемонстрировать неуважение вербальными методами. Постоянно ждем их отзывов, поощряем их нестандартно мыслить и побуждаем исследовать новые возможности или пути. Преимущественно используем электронную почту, текстовые сообщения, системы мгновенных сообщений и голосовую почту.

Здоровые различия способствуют развитию

Система Дейла Карнеги помогает нам уважать и ценить разные поколения. По мере того как мы учимся налаживать и поддерживать хорошие отношения друг с другом, различия между поколениями можно рассматривать не как разрушительные, а как здоровые и открывающие увлекательные возможности для совместного поиска новаторских решений.

Удачные отношения между поколениями возможны в том случае, если каждая из сторон следует перечисленным ниже рекомендациям.

- Интересуйтесь различиями между поколениями. Не отмахивайтесь от них.
- Хорошо изучите собственное поколение. Характеристики, отличные от наших, могут нас несказанно удивить. Знакомство с ними откроет вам глаза и сделает вас более гибким.
- Старайтесь составить представление о других поколениях и их особенностях хотя бы в общих чертах.
- Проще смотрите на конфликты, возникающие между людьми разного возраста.
- Формируйте в себе позитивное отношение к другим поколениям. Иными словами, не культивируйте негативные эмоции.
- Сосредоточьтесь на своих мыслях, чувствах и поведении, стараясь четко осознать все происходящее и не совершать необдуманных поступков.
- Помните, что наше восприятие влияет на общение. С данной точки зрения восприятие – это все.
- Отдавайте себе отчет в том воздействии, которое ваше поведение оказывает на людей разного возраста.

Это серьезная стратегия

Для успешного общения с людьми, каждый из которых уникален, необходимо последовательно придерживаться определенных принципов, отношения, концепции и реализовать их. Крайне редко удастся изменить манеру поведения сразу.

Вот несколько подсказок, которые помогут людям, относящимся к разным поколениям, лучше понимать друг друга.

Если вы ветеран (родились в период с 1925 по 1944 год)

Вы общаетесь с другим ветераном: вы сможете поладить, если оба будете знать свой статус. Побуждайте друг друга генерировать идеи и используйте свои коммуникационные умения для поддержания отношений.

Вы общаетесь с беби-бумером: вы дружелюбны и сердечны. Вы задаете вопросы и не указываете ему, что делать. Давайте собеседнику возможность описать ситуацию, после чего испросите разрешения внести рекомендации по ее улучшению.

Вы общаетесь с представителями поколения X: вы понимаете, что независимость для них логична и естественна. Вы сообщаете им нужный конечный результат и требуете регулярных отчетов. Предоставьте им свободу в выборе средств и методов достижения результата.

Вы общаетесь с представителями поколения Y: вы должны понимать, что люди этого поколения максимально близки к вам, им свойственны чувство гражданского долга, нравственность и оптимизм. Перенимайте их впечатляющий опыт работы с технологиями и сотрудничайте с ними для достижения оптимальных результатов.

Если вы беби-бумер (родились в период с 1945 по 1964 год)

Вы общаетесь с ветеранами: цените их знания, мудрость и опыт. Признайте, что их потребность в определенном графике и четком распределении обязанностей демонстрирует лояльность и преданность.

Вы общаетесь с другими беби-бумерами: вы хорошо работаете в команде, уважая мнения и потребности друг друга, сосредоточившись на достижении необходимых результатов. Вы уверенно отстаиваете свои убеждения.

Вы общаетесь с представителями поколения X: вы извлекаете выгоду из их умения быстро и самостоятельно приспосабливаться. Помогите им совершенствовать свои коммуникационные навыки, чтобы они могли расти.

Вы общаетесь с представителями поколения Y: имейте в виду, что они такие же хорошие командные игроки, как и вы. Подавайте им пример выстраивания прочных взаимоотношений и доносите до них важность внимания к другим людям.

Если вы представитель поколения X (родились в период с 1965 по 1981 год)

Вы общаетесь с ветеранами: проявляйте терпение и лояльность, когда дело касается освоения ими новых технологий, и обеспечьте им столь нужную упорядоченность. Поддерживайте их, выражайте уважение, особенно если отдаете поручения.

Вы общаетесь с беби-бумерами: поощряйте их больше читать и узнавать о новых технологиях, если такова ваша роль в их жизни. Признайте, что переработки – это их вклад в общее дело.

Вы общаетесь с другими представителями поколения X: можете быть откровенными и прямолинейными. Все вы цените свободу и независимость. Прибегайте к своим коммуникационным умениям, чтобы избежать недопонимания.

Вы общаетесь с представителями поколения Y: уважайте умения этих людей в области применения новых технологий и используйте их себе во благо. Извлекайте выгоду из вашей общей потребности не унывать и вести гармоничную жизнь.

Если вы представитель поколения Y (родились в период с 1980 по 2000 год)

Вы общаетесь с ветеранами: признайте схожесть вашего отношения и мировоззрения. Уважайте их опыт и перенимайте навыки и умения, которые могут вам пригодиться.

Вы общаетесь с беби-бумерами: учитесь у них работать в команде и совместно принимать решения. Помогите им освоить новые технологии в дружеской атмосфере.

Вы общаетесь с представителями поколения X: учитесь у них практичности, используйте их уверенность в себе в качестве уравнивающего фактора и составляющей поведения коллектива.

Вы общаетесь с другими представителями поколения Y: вы работаете в команде и знаете, как задействовать все ресурсы для достижения результатов. Вам рекомендуется обратиться к наставникам, чтобы расти в новых качествах.

Как аккуратно сломать лед

Если каждое поколение приложит определенные усилия, велика вероятность того, что расхождения во мнениях не будут автоматически списываться на возрастные различия. Однако коммуникационные умения не появляются за одну ночь, они развиваются с течением времени. Специалисты рекомендуют начинать с безопасной темы, используя разговорный инструмент, известный как «ледокол». Начинайте и развивайте диалог с него, пока не обнаружите сходства и не установите контакт. Более глубокое участие в жизни друг друга после этого покажется гораздо естественнее.

Когда дело касается попыток перекинуть мост через пропасть, разделяющую поколения, просмотр фильмов обычно не сопровождается дискуссиями, стимулирующими работу мысли. Но если фильм выбирает представитель поколения, стремящийся достичь взаимопонимания, его можно использовать как форум для вопросов, ответов и объяснений. Дедушкам и бабушкам полезно смотреть вместе с внуком или внучкой фильмы. Вопросы, несомненно, будут сыпаться с обеих сторон.

Все дело в СМИ

Создается впечатление, что разрыву между поколениями во многом способствуют средства массовой информации. Ветераны, или традиционалисты, выросли, слушая радио, что стимулировало работу воображения. Члены семьи слушали радио вместе и потом обсуждали услышанное.

Беби-бумеры росли под телевидение, где вербальные и невербальные подсказки помогали им интерпретировать повествование.

Поколение X росло на интернете, сосредоточившись исключительно на письменном слове и пребывая преимущественно в изоляции, несмотря на иллюзию виртуального сообщества в некоторых случаях.

Поколение Y росло в социальных сетях, где любая информация доступна в считанные секунды и без всякой необходимости в человеческом общении.

Результат: четыре отдельных стиля коммуникации, причем представитель каждого поколения абсолютно уверен в том, что представители остальных трех прекрасно разбираются в его стиле. Правда, для всех четырех стилей характерна потребность в одобрении, признании

и похвале. Формула Дейла Карнеги, согласно которой можно добиться успеха, если хвалить достижения, или черты характера, или сильные стороны, содержит следующие советы:

1) сообщите человеку, что вас в нем восхищает;

2) затем объясните, почему вы выбрали именно эти качества. Чем вы можете подтвердить сказанное? Это придаст вес вашей похвале и позволит отличить ее от лести. Скажите примерно так: «Я говорю это потому, что...» Затем задайте вопрос, чтобы разговорить собеседника.

13

Найдите удовлетворение в устройстве на работу

Если вы создадите атмосферу, побуждающую людей принимать активное участие в работе, вам не придется их контролировать. Они будут знать, что нужно делать, и сделают это.

Херб Келлехер, один из основателей «Southwest Airlines»

Если мы осуществляем прием на работу, то нанимаем людей, обладающих перечисленными ниже качествами. Если мы сами являемся наемными работниками, то стремимся культивировать в себе именно эти качества.

Увлеченные сотрудники:

- стараются никогда не унывать и распространяют на других позитивную энергию;
- добросовестны;
- гордятся своей работой;
- демонстрируют высокую работоспособность и не боятся переработать;
- готовы нести ответственность;
- уверены в себе и энергичны;
- проявляют инициативность, самодисциплину, самомотивацию;
- испытывают чувство глубокой личной удовлетворенности;
- креативны, одарены богатым воображением, склонны к рационализаторству;
- умеют работать в команде, поддерживают других;
- проявляют интерес к жизни компании и принимают в ней активное участие;
- положительно отзываются о компании.

Правила активной вовлеченности Дейла Карнеги

Сначала действия, потом слова. Проявляйте энтузиазм и живой интерес к деятельности компании, своей работе и сотрудникам. Познакомьтесь с персоналом и коллегами и интересуйтесь ими как личностями. Узнавайте, что их мотивирует, к чему они стремятся, почему это для них так важно.

Завоевывайте уважение, доверие и авторитет, выполняя все свои обещания, храня секреты и ведя себя справедливо, честно, рационально и этично. Будьте откровенны и легки в общении.

Если вы осуществляете наем работников, *подбирайте подходящего человека на подходящую должность.* Изучая сильные стороны и стили работы сотрудников, вы можете с максимальной выгодой использовать их индивидуальные и уникальные таланты и умения.

Задействуйте сильные стороны. Исходите именно из них, не концентрируйтесь на слабых сторонах. Не упуская возможности для совершенствования и повышения качества работы, уделяйте больше внимания достижениям и успехам. Относитесь к каждому сотруднику как к уникальной личности, которая вносит свой весомый и полезный вклад в общее дело. Выказывайте доверие, что выражается в передаче полномочий, наделении ответственностью и предоставлении свободы действий.

Стремитесь к тому, чтобы люди были целеустремленными. Вовлекайте их в реализацию проектов, обрисовывая конечную цель и общую картину. Убедитесь в том, что они пони-

мают вклад своего отдела в успех компании и свою роль в деле достижения конечного результата. Каждый из сотрудников должен понимать, что от его усилий зависит многое.

Ставьте определенные и реалистичные цели и четко очерчивайте ожидаемые результаты. Будьте открыты для общения и регулярно «выходите на связь» со своими сотрудниками. Постоянно информируйте персонал об успехах и состоянии проектов. Организуйте обратную связь, посредством которой вы будете узнавать, как выполняются проекты и что вы можете сделать для облегчения работы ваших подчиненных.

Просите, не приказывайте. Завоевывайте преданность сотрудников, советуясь с ними по поводу проектов, по вопросам работы каждого отдела, обсуждайте основные принципы и так далее. Поощряйте креативность, рационализаторские предложения и инициативность при принятии решений со стороны своих работников. Реализуйте и внедряйте их идеи и предложения, чтобы показать, как высоко вы цените их мнение и доверяете их знаниям.

Учитесь слушать с эмпатией. Слушайте глазами, ушами и сердцем. Слушайте, не вынося суждений, чтобы понять людей и стать к ним ближе.

Демонстрируйте силу и чувствительность. Действуйте дипломатично и тактично, учитесь вести переговоры и находить компромиссы.

Обучайте, не ограничивайте. Выясняйте, какие дополнительные знания необходимы сотрудникам для того, чтобы расти, совершенствоваться и добиваться успеха. Следите за тем, чтобы они располагали необходимым временем и ресурсами для эффективной работы и достижения целей.

Культивируйте атмосферу уважения, где высоко ценится первоклассная работа. Регулярно общайтесь с сотрудниками, признавайте их заслуги и старание и поощряйте их.

Помимо поощрения работников *обеспечивайте возможности для их роста и развития.* Создавайте условия для обучения и тренингов.

Уважайте многообразие. Поощряйте здоровые дискуссии, разногласия и расхождения во мнениях.

Содействуйте установлению взаимопонимания среди членов команды с целью культивирования атмосферы сотрудничества и согласия. Помогайте людям лучше узнать друг друга. Для облегчения общения отлично подходят общие собрания, мероприятия, совместные обеды и встречи в нерабочее время. При необходимости обратитесь к консультантам, которые помогут вам в сложных ситуациях.

Содействуйте проявлениям индивидуальности в стенах офиса. Позвольте сотрудникам украсить рабочее место фотографиями, картинами, растениями, вдохновляющими их предметами.

Игроки А, Б и В

Игроки А

Игроки А амбициозны, предприимчивы, стремятся к повышению, ставят карьеру на первое место.

Игроки А харизматичны, у них развито чувство собственного достоинства, при необходимости они нарушают статус-кво.

Игроки А соблюдают внутреннюю политику организации.

Игроки А полны энергии, оперативно работают, именно на них высшее руководство возлагает наибольшие надежды.

Игроки Б

Игроки Б – это надежные, способные сотрудники, которые придают большое значение балансу между работой и личной жизнью.

Игроки Б выдают стабильно качественную работу, они надежны и заслуживают доверия.

Игроки Б игнорируют сплетни и политические интриги и предпочитают просто выполнять свою работу. Они представляют собой основу системы.

Игроки Б невзыскательны, воспринимаются как «мудрецы», именно к ним чаще всего обращаются за советами, поскольку они дольше всех работают в организации и пережили все перемены и реструктуризации.

Игроки В

Игроки В действуют на автопилоте, строго придерживаясь своих обязанностей, но никогда не работая больше, чем они обязаны.

Игроки В не стремятся стать лучше.

Игроки В не проявляют инициативы.

Игроки В делают лишь то, что их просят, но не больше.

Подумайте, какие задания вы можете поручить каждому из описанных выше типов. К какому типу принадлежите вы? Игроки А обеспечивают перспективы, игроки Б – стабильность, игроки В – структуру.

Советы по мотивации четырех типичных категорий работников. К какой из них относитесь вы? С кем вы предпочли бы работать?

А. *Материалисты*. Они полностью поглощены работой. В работе состоит их жизнь, поэтому они питают слабость к названиям должностей, власти и достижениям. Мотивируйте их бонусами, продвижением по карьерной лестнице, профессиональными стимулами и так далее.

Б. *Губка*. Этими сотрудниками обычно движет стремление узнавать новое, сложные задачи, новые проекты. Мозговой штурм, инновации и творчество – это про них. Мотивируйте их возможностями для обучения, ищите семинары, тренинги и конференции, которые они могли бы посетить.

В. *Связующее звено*. Этими людьми обычно движет желание налаживать контакты с окружающими и работать в команде. Мотивируйте их наградами, фотографиями, почетными знаками и публичным признанием их роли в команде.

Г. *Любитель работать и отдыхать*. Этими людьми обычно движет свобода заниматься своими личными хобби, но нельзя исключить и профессиональные цели. Они, как правило, работают, чтобы жить, а не живут, чтобы работать. Мотивируйте их персональными стимулами, например свободным временем, подарочными сертификатами на различные мероприятия или в любимые рестораны и так далее.

Неадекватная оплата труда не является главной и основной причиной увольнения. Все дело в повседневных отношениях с непосредственным руководством.

Джон Путицер, автор книг о бизнесе

Думаете, деньги – единственный мотивационный фактор? Подумайте еще раз

Чем живут ваши сотрудники? Что ими движет? Выводы Дейла Карнеги неожиданны и оптимистичны. Получается, что повышение заработной платы не единственный фактор мотивирования. Качество жизни и перспективное будущее – весьма серьезные мотивы, когда дело доходит до сохранения рабочего места. Некоторые из этих выводов, возможно, откроют вам глаза на преимущества вашей собственной работы, о которых вы никогда не задумывались.

Хорошие отношения с руководителем

Как свидетельствует недавнее исследование, проведенное сотрудниками Института Гэллапа, охватившее 400 компаний, отношения работников с непосредственным начальством играют более важную роль в сохранении рабочего места, чем зарплата или бонусы. Справедливое и вдохновляющее руководство, включая обучение и наставничество, держит работников. В ходе другого исследования было выявлено, что главным показателем удовлетворения и производительности сотрудников является их убежденность в доверительных и дружеских отношениях с начальником.

Признание и положительные отзывы

Некоторыми людьми движут не только материальные стимулы. Когда речь идет об удовлетворении от работы, высокая оценка и активная вовлеченность упоминаются гораздо чаще. Руководство должно вербально и невербально убеждать сотрудников в том, что ценит их работу и что они чрезвычайно важны для достижения общих целей организации. Стоит отмечать важные вехи и победы, причем делать это искренне и своевременно.

Стимулирующая и перспективная работа

В бюллетене Американского общества обучения и развития говорится о том, что сегодня для большинства трудящихся стимулирующая и увлекательная работа играет более важную роль, нежели оплата за их труд и продвижение. Трудно оценить воодушевление и увлеченность работой. Руководители, которые поощряют активное участие своих подчиненных в общем деле, посвящая их в детали проектов, получают больше креативных идей, в результате чего сотрудники искренне гордятся проделанной работой. Те из них, кто имеет возможность участвовать в принятии решений по самому широкому спектру вопросов, создают приятную для себя рабочую атмосферу, в которой им хочется остаться.

Четко обозначенный профессиональный рост и возможности для карьеры

Имея перспективы для личностного и профессионального роста, сотрудники редко задумываются о смене работы. Предлагая возможности для обучения с уважением к формированию новых умений, руководитель показывает свою готовность инвестировать в персонал. Это главный секрет удержания специалистов. Поощряя сотрудников вступать в профессиональные организации, оплачивая их членские взносы и высвобождая время, необходимое для посещения семинаров и конференций, вы придаете им мощный толчок. Компании с высоким коэффициентом удержания сотрудников известны тем, что нанимают изнутри. Совместные обсуждения карьерного пути (необязательно вверх по служебной лестнице) поднимают рейтинг руководителей среди сотрудников, побуждая их еще глубже проникаться целями компании.

Руководители, которые ценят гармоничную жизнь

Компаниям, которые придерживаются принципа сбалансированной жизни, свойствен более высокий коэффициент удержания сотрудников, чем тем, которые полагают, что люди обязаны есть, спать на работе и дышать ею. Уважение к семье и личной жизни предотвращает истощение и культивирует лояльность. По мнению Организации по развитию человеческих ресурсов, наниматели должны быть в курсе всех вопросов, связанных с соотношением работы и личной жизни. Они должны быть готовы позаботиться о гибком графике и снисходительнее относиться к трудностям работающих родителей.

Конкурентная заработная плата и привилегии

Деньги важны, но не настолько, как думают многие. Сотрудники рассчитывают на справедливую и адекватную оплату труда и стандартные привилегии, такие как медицинская стра-

ховка и пенсионный план. В ходе одного исследования, проводимого компаниями – производителями продуктов питания, 92 % респондентов указали, что повышение годовой заработной платы на 10 тысяч долларов не заставит их сменить место работы, если у них имеется возможность личного и профессионального совершенствования.

Желание сотрудника качественно выполнять свои обязанности бесценно. Это один из ключевых компонентов успешного бизнеса. Непоколебимая готовность компании по достоинству ценить это желание окупится приятной рабочей атмосферой, гладкой двусторонней коммуникацией, более высокой производительностью, улучшением качества обслуживания, лояльностью и, в конце концов, процветающим бизнесом. Ноэль Нельсон, писатель и специалист в сфере признания отличившихся сотрудников

14

Делегируйте ради полноценной жизни

Руководители не справляются со своими обязанностями по одной простой причине – они не умеют их делегировать.

Дж. Пенни

Говорим мы о руководстве отрядом скаутов, гаражной распродажей или крупной корпорацией, делегирование помогает избежать истощения и успешно справиться с возложенными обязанностями. Оно не только облегчает жизнь вам самим, но и дисциплинирует и обучает других. Правда, при этом очень важно сформулировать четкие стандарты работы. Ниже приведен ряд вопросов, с помощью которых вы поймете, следует ли делегировать определенные полномочия.

- Вы берете работу на дом?
- Вы до сих пор занимаетесь заданиями, над которыми работали до повышения?
- Вас часто прерывают ради совета или получения информации?
- Вы замечаете, что курируете слишком много проектов?
- Вы прорабатываете детали, которыми могли бы заняться другие?
- Вы чаще других задерживаетесь на работе?
- Вы тратите время, выполняя за других задания, которые те могли бы сделать самостоятельно?
- За ваше недолгое отсутствие в папке «Входящие» накопилось огромное количество писем, не так ли?
- Вы принимаете участие в проектах, которые, по вашему мнению, вам следовало бы поручить другим?

Перегрузки и производительность

Дейл Карнеги предлагает шесть способов борьбы с перегрузками на работе.

Сваливание на других и игнорирование рекомендуются в наименьшей степени, исполнение и распределение получили среднюю оценку, а делегирование и замещение являются наиболее эффективными.

Не делегируйте легкомысленно

Решение о делегировании должно приниматься с учетом следующих этапов.

Этап 1: выделите подходящего человека или возможность

Какой проект или задание можно делегировать – не свалить – кому-то из моей команды? Способен ли он объединить людей? Подумайте, кто готов перейти на новый уровень профессионального роста.

Этап 2: обсудите с подходящим человеком задание

Назначьте встречу с тем, кто уже готов к подходящей возможности. Пройдитесь по фактам относительно делегирования.

Этап 3: расскажите о возможности или потребности; обязательно представьте ее взаимовыгодной

Во время встречи в красках распишите все преимущества делегированных полномочий. Если никаких преимуществ конкретно для этого человека не имеется, следовательно, вы просто сваливаете на него это задание, а не делегируете. Придумайте, как превратить это задание в обоюдовыгодное. Учитывайте рабочую нагрузку выбранного человека и будьте готовы помочь ему в свою очередь делегировать часть работы другому сотруднику, если возможно.

Этап 4: пройдите с выбранным человеком по плану; разработайте план действий

После того как делегирование принято, дайте сотруднику время обдумать конечные результаты и способы их достижения. Сообща поработайте над планом действий с описанием того, что и каким образом должно быть сделано. Или наставляйте человека при разработке такого плана.

Этап 5: обучайте и наставляйте

Покажите выбранному человеку, как выполнять незнакомые ему задания. Проведите его по всем процессам, чтобы удостовериться, что он все делает правильно. Возможно, в первый раз это займет чуть больше времени, однако впоследствии вы сможете снять с себя эту работу, задание или проект и расходовать освободившееся время более продуктивно.

Этап 6: предоставьте человеку свободу действий

Убедитесь в том, что выбранный вами сотрудник наделен необходимыми полномочиями для выполнения работы. В подходящее время предоставьте ему свободу действий и самоустранитесь в такой степени, какая комфортна для вас обоих для получения нужных результатов. Не поддавайтесь острому желанию постоянно вмешиваться и контролировать любую мелочь, но, с другой стороны, не отказывайтесь от общего руководства. Найдите приемлемый для вас обоим баланс, который позволит человеку работать в собственном стиле, но при этом не снимет с него ответственность и необходимость отчитываться за проделанный объем работы.

Этап 7: вознаграждайте и отмечайте успехи

Соразмерно награждайте как крупные, так и небольшие достижения и шаги в верном направлении. Хвалите неформально, похлопывая по плечу, и официально соответствующим образом.

У вас не получилось грамотно делегировать, если...

Вы забираете работу обратно...

Новая ответственность идет рука об руку с делегированием, а с ним появляется искушение забрать работу обратно или отложить ее на неопределенное время. Приведенные ниже фразы помогут вам осознать, что делегирование не доведено до конца:

«Позвольте мне подумать о...»;

«Я сообщу вам, когда...»;

«Оставьте это здесь, я...»;

«Я уточню у...»;

«Я набросаю черновик...»;

«После того как я закончу...».

Подобные фразы указывают на незавершенность делегирования. Задание продолжает висеть на вас, что бы вы при этом ни говорили. Пока вы не внесете коррективы, прогресса не видать.

Или кладете ее в долгий ящик...

Приведенные ниже фразы свидетельствуют о данной проблеме:

«Пришлите мне докладную записку и...»;

«Согласуйте это с...»;

«Набросайте черновик и...»;

«Позднее мы встретимся по поводу...»;

«Дайте знать, если я могу помочь с...»;

«Нам нужно что-то предпринять...».

Вы поймете, что делегирование доведено до логического конца, если говорите:

«Я знаю, вы справитесь...»;

«Я полагаюсь на вас в...»;

«Я поручаю это вам, потому что...»;

«Вот что вам предстоит сделать...»;

«Что вы планируете делать с...»;

«Уверен, у вас получится...».

Подобные фразы указывают на передачу полномочий и ответственности. Делегирование произведено, прогресс намного более вероятен.

15

Умение общаться с трудными людьми дает отличные результаты

Многие из нас стараются избегать трудных в общении людей, поскольку стычки с ними изматывают эмоционально и психологически. Однако попытки избежать встреч с такими людьми могут иметь куда более плачевные последствия: неразрешенные конфликты и недопонимание, напрасная трата огромного количества времени и сил – все это губительно сказывается на нашем моральном состоянии и влияет на производительность и душевное спокойствие.

Чтобы достичь согласия, необходимо интересоваться другими людьми и другими вещами, понимать, что другие люди, как правило, очень похожи на нас самих, и с благодарностью признать тот факт, что разнообразие есть восхитительное свойство жизни.

Фрэнк Свиннертон

В основе курсов Дейла Карнеги лежит убеждение в том, что в любой ситуации и отношениях мы в состоянии контролировать лишь сами себя. Очень важно признать, что наше восприятие, предрассудки, отношение, поведение, чувства и стиль коммуникации могут либо упростить, либо усугубить ситуацию.

Все, что подвластно нашему контролю

Неплохо было бы повторить список действий Дейла Карнеги, которые он рекомендует для общения с трудными людьми, достижения взаимодействия и разрешения конфликтов. Проранжируйте их от единицы до десяти, где единица означает то, в чем вы сильны, а десять – действие, открывающее наибольший простор для совершенствования.

- Верить в невиновность других.
- Знать свои «горячие» кнопки.
- Не занимать оборонительную позицию и не принимать все на свой счет.
- Учиться понимать и подстраиваться под язык тела.
- Сохранять позитивное отношение.
- Стараться смотреть на ситуацию глазами другого человека.
- Вступать в переговоры и идти на компромисс в случае необходимости.
- Стараться не делать предположений.
- Учиться конструктивно критиковать и адекватно принимать конструктивную критику.

Какое умение открывает наибольшие перспективы для совершенствования?

Самый прочный барьер в природе разделяет мысли двух человек.
Уильям Джеймс

Общение с разными типами трудных людей

Зачастую нам удастся обойти стороной трудных людей... если только это не члены нашей семьи или коллеги по работе. Вы не можете игнорировать тех, кто сидит за соседним столом, поэтому вам нужно попытаться наладить с ними отношения. Ниже описаны некоторые типы трудных людей и то, что от них можно ожидать.

Ворчуны. Это постоянно негативно настроенные люди с пессимистичным взглядом на окружающий мир. Этим людей, нередко называемых брюзгами, обычно отличают озлобленность, надменность, депрессивность и чувство неудовлетворенности всем и вся. Они часто критикуют других и постоянно жалуются. Для ворчунов характерны следующие фразы: «Из этого ничего не выйдет», «Ты, наверное, шутишь», «Хочешь поспорить?» и т. п.

Неподъемные, также известные как забияки, – это люди, которые сопротивляются переменам либо в весьма воинствующей манере, либо пассивно-агрессивным способом. Они могут согласиться на перемены внешне, но будут всеми силами саботировать их реализацию. Такие люди либо говорят, что уже это пробовали, либо ссылаются на то, что руководство даже не представляет, на что это похоже.

Работники «от звонка до звонка» трудятся с девяти до пяти, ни больше ни меньше. Они не преминут уведомить вас, что то или иное задание не входит в их должностные обязанности. Такие люди выполняют ровно положенный минимум, чтобы получать заработную плату. Для них характерны следующие фразы: «Это не моя работа», «У меня нет на это времени», «Уже пора домой».

Сплетники обожают лезть в чужие дела и тем самым отвлекают остальных от работы. К данной категории относятся люди, которые в лицо говорят одно, а за спиной – совершенно другое. Мелочность таких людей может служить признаком одиночества, поэтому работа является их единственным источником общения.

Для **нытиков** характерно жалостливое отношение к себе. Они могут засиживаться допоздна или выполнять дополнительные задания, но потом сетуют на переработку. Такие люди постоянно плачутся о своей чрезмерной занятости и наличии массы других дел, гораздо более важных, чем ваше. Их жалобы выглядят примерно так: «На меня валят всю самую трудную работу», «Вчера я сидел до девяти вечера, пытаясь разгрести всю эту кипу», «Я не знаю, когда смогу за это взяться, у меня еще три проекта».

Обвинители умеют ловко переложить вину со своих плеч на чужие в случае ошибки. И всегда у них отыщется объяснение относительно того, почему они не несут ответственности за допущенные ошибки. Такие люди большие специалисты в оправданиях и откладываниях. Для них подходят следующие высказывания: «Эти данные мне дал кто-то другой», «Мне сказали, что это не срочное задание».

Двенадцать советов по общению и поиску компромисса с трудными людьми

Переговоры – это попытка достичь соглашения по поводу решения. Компромисс или поиск взаимоприемлемого решения есть результат успешных переговоров. Компромисс предполагает гибкость. Он означает умение предлагать альтернативные решения в тех случаях, когда стороны зашли в тупик. Идет ли речь о человеке, с которым трудно ужиться, перспективной идее, не вызывающей энтузиазма у окружающих, корректировке системы дома или на работе или борьбе за влияние, которой следует положить конец, умение вести переговоры и находить компромисс является обязательной предпосылкой успеха.

Рекомендации Дейла Карнеги таковы.

1. *Сохраняйте позитивное отношение.* Наше отношение весьма существенно для исхода переговоров. Шансы на поиск взаимовыгодного решения значительно увеличиваются, если вы будете рассматривать переговоры как возможность научиться чему-то новому и достичь соглашения, не ущемляющего ничьих интересов.

2. *Встречайтесь на удобной для всех сторон территории.* Подыщите место, удобное и комфортное для всех участвующих сторон. Договоритесь о времени и продолжительности встречи. Ведите переговоры лично, стараясь не использовать телефон и электронную почту,

поскольку невозможность видеть выражение лица, слышать интонации и наблюдать прочие подсказки может привести к неудачному завершению переговоров.

3. *Четко определите тему.* Сформулируйте тему с использованием простых и доступных терминов. Если проблема, требующая решения, слишком сложная, попробуйте разбить ее на несколько более мелких аспектов и работайте с каждым из них поочередно.

4. *Подготовьтесь.* Тщательно все спланируйте. Вы обязаны не только знать, что стоит на кону лично для вас, но и понимать тревоги и мотивы другой стороны. Принимайте в расчет любые ситуации, имевшие место в прошлом, которые могут повлиять на исход переговоров. Учитывайте необсуждаемые и обсуждаемые вопросы. Определите оптимальное решение, справедливое и разумное решение и минимально приемлемое решение.

5. *Объективно оцените сами себя.* Определите, в какой степени вы доверяете другому человеку и всему процессу. Отдавайте себе отчет в чертах характера, которые могут как облегчить, так и затруднить переговоры.

6. *Ищите общие интересы.* Постарайтесь встать на одну сторону за счет общих интересов. Поскольку конфликты только усиливают различия и уменьшают сходства, попытайтесь нащупать общие цели, задачи или даже проблемы, которые наглядно докажут, что вы в одной лодке. Сосредоточьтесь на будущем, обсудите необходимые действия и принимайтесь за осуществление решения сообща.

7. *Работайте с фактами, не с эмоциями.* Обращайтесь к проблемам, а не к личностям. Старайтесь не критиковать собеседника и не судить свысока его идеи и мнения. Не заикливайтесь на прошлом и не вините других. Сохраняйте рациональное и здравое мышление. Это позволит вам обезличить конфликт, отделить проблемы от людей и избежать необходимости обороняться.

8. *Будьте честны.* Не играйте в игры. Честно и откровенно говорите обо всех значимых вещах. Не менее важно четко и недвусмысленно объяснить, почему ваши цели, задачи и устремления так много для вас значат.

9. *Предлагайте альтернативные варианты и предоставляйте доказательства.* Прилагайте усилия к тому, чтобы подтвердить свою готовность к компромиссу. Уступите в аспектах, представляющих большую важность для другого человека и мало значащих для вас. Увяжите варианты с интересами партнера и постарайтесь доказать свою точку зрения.

10. *Будьте экспертом в области коммуникации.* Ничто так убедительно не подтверждает намерение отыскать удовлетворяющий все стороны выход из конфликтной ситуации, как превосходные навыки общения. Задавайте вопросы, слушайте, перефразируйте услышанное, чтобы убедиться в правильном понимании, проявляйте искренний интерес к тому, что тревожит собеседника. Ослабляйте напряженность с помощью юмора, позвольте второй стороне выговориться, уважительно относитесь к чужой точке зрения. Меньше внимания заостряйте на собственной позиции и больше – на поиске компромисса.

11. *Завершайте на доброй ноте.* Сделайте взаимовыгодное предложение и убедитесь в том, что все участвующие стороны покидают встречу с ощущением удовлетворения. Договоритесь, какие дальнейшие действия будут предприниматься, обсудите, кто и за что отвечает, как будут оцениваться прогресс и конечные результаты. Пожмите на прощание друг другу руки. Будьте готовы к тупику в случае не критичных вопросов – соглашайтесь не соглашаться.

12. *Получайте удовольствие от процесса.* Радуйтесь возможности ознакомиться с позицией, отличной от вашей. По отзывам многих людей, после разрешения конфликта и достижения взаимопонимания отношения только крепки. Анализируйте и извлекайте пользу из любых переговоров. Установите критерии для оценки процесса и решения.

Среди других рекомендаций Дейла Карнеги по общению с трудными людьми можно выделить следующие:

- выказывайте искренний интерес;
- уважайте неприкосновенность частной жизни других людей;
- задавайте вопросы;
- помните, что на восприятие сильное влияние оказывает жизненный опыт;
- рискуйте;
- будьте честны и откровенны;
- слушайте без суждений и критики;
- не забывайте, что каждый из нас несет собственный груз.

Старайтесь избегать навязчивого любопытства, предположений, слишком острого реагирования и решения чужих проблем.

16

Любой конфликт можно разрешить

Когда Джон Рокфеллер основывал «Standard Oil Company», он сказал: «Умение общаться с людьми – такой же товар, как сахар или кофе, и за него я готов заплатить больше, чем за любой другой продукт».

Уметь общаться с людьми – это очень важно, особенно сегодня, когда мы вынуждены жить на повышенных скоростях. Конструктивное улаживание конфликтов часто упоминается как один из важнейших навыков. Повседневные конфликтные ситуации нарушают планы и проекты и наносят вред командам и семьям, исполненным самых добрых намерений.

*Не бойтесь сопротивления. Помните, что воздушный змей взмывает
вверх против ветра, а не по ветру.
Гамильтон Райт Мейби*

Новый взгляд на конфликт

Дейл Карнеги утверждает, что конфликты, которых мы с беспокойством ожидаем, на самом деле являются естественным элементом деловой активности. Нет ничего идеального, поэтому неизбежны ошибки, требующие исправления, а это и воспринимается как конфликт.

В действительности конфликты открывают прекрасные возможности для демонстрации гибкости мышления и харизмы.

В конфликтах обязательно присутствует эмоциональная составляющая, которой следует уделять не меньшее внимание, чем непосредственно выходу из сложившейся ситуации.

Если вы ищете конструктивное решение и рассматриваете конфликт как возможность для роста, ваши отношения только укрепятся.

Оцените свое умение реагировать в конфликтных ситуациях

Оцените свою реакцию на приведенные ниже утверждения. Внимательно прочитайте каждое из них и проставьте соответствующую цифру.

Варианты ответов:

- 1 – редко;
- 2 – иногда;
- 3 – большую часть времени.

- 1. ____ Меня можно убедить в чьей-либо позиции.
- 2. ____ Я не общаюсь с людьми, с которыми не согласен.
- 3. ____ Я дипломатично подхожу к обсуждению вопроса и не критикую собеседника.
- 4. ____ Я думаю, что другие пытаются навязать мне свое мнение.
- 5. ____ Я тактично выражаю свои мысли и убеждения, если они отличаются от только что озвученных.
- 6. ____ Если я не согласен с чьей-либо позицией, то держу свое мнение при себе, а не высказываю его вслух.
- 7. ____ Я без всяких предубеждений выслушиваю чужое мнение.
- 8. ____ Я позволяю эмоциям брать надо мной верх.
- 9. ____ Я повышаю голос, чтобы доказать свою мысль.

10. ____ Я склонен унижать других людей, доказывая свою правоту.
11. ____ Я стараюсь вести переговоры и искать компромиссы.
12. ____ Мне говорят, что я слишком бесцеремонный.
13. ____ Я прикладываю все силы к тому, чтобы мое мнение было услышано в любой дискуссии.
14. ____ Мне кажется, что конфликт в ходе совещаний неизбежен.
15. ____ Я особенно громко говорю, когда хочу донести свою точку зрения.

Подсчет баллов

Сложите баллы за ответы 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15.

Вычтите из полученной суммы сумму баллов за ответы 3, 5, 7, 11.

Итак, что же означает полученное число?

1–4: **«Пассивный»**. Возможно, вы настолько мягкотелый человек, что позволяете трудным людям помыкать вами. Вам пойдет на пользу, если вы научитесь дипломатично и тактично отстаивать свои идеи и мнения.

5–10: **«Уверенный»**. Вы чувствуете себя уверенно, общаясь с людьми, особенно с трудными. Продолжайте прислушиваться к различным точкам зрения и соответствующим образом выражайте свои идеи и мнения.

11 и выше: **«Агрессивный»**. Вы настолько задиристы, что люди избегают общения с вами. Вам не помешало бы научиться слушать и выражать свое мнение более эффективно.

Идеи для разрешения межличностных конфликтов

- Спросите себя: «В какой степени мои личные предрассудки и предубеждения отражаются на отношениях?»
- Запишите три привычки поведения, которые вы могли бы изменить, чтобы ослабить конфликты в отношениях. Придерживайтесь изменений хотя бы три месяца подряд.
- Поинтересуйтесь у второй стороны, каким образом вы можете разрядить обстановку. Поощряйте предельно честную ответную реакцию.
- Поставьте себя на место собеседника. Как, по вашему мнению, он относится к вашему желанию избавиться от конфликтов в отношениях? Почему?
- Составьте перечень пяти сильных сторон вашего партнера. Затем перечислите пять преимуществ, которые обеспечит вам улучшение отношений.

Идеи для разрешения конфликтов руководства

- Спросите себя: «Четко ли я формулирую направление и видение?»
- Проясните разногласие так, чтобы его можно было легко описать нейтральными словами, и действуйте.
- Попытайтесь разрешить конфликт в дружелюбной манере, чтобы достичь соглашения.
- Используйте слова «я» и «мы» вместо слова «вы».
- В случае расхождения ценностей всегда начинайте с самой важной из них.
- Давайте только те обещания, которые можете выполнить.

17

Сохранять хладнокровие в разгар конфликта – настоящий талант

Сильные эмоции, такие как злость и недоверие, служат и причиной конфликта, и следствием того же самого конфликта. Такие эмоции зачастую скрывают истинные проблемы. Но при этом эмоции абсолютно реальны; чтобы конфликт разрешился к обоюдному удовлетворению сторон, их нельзя игнорировать.

Большинство конфликтов развивается по одинаковому сценарию. Все начинается, как правило, с некоего события. Его интерпретация нами провоцирует развитие конфликтной ситуации, в которой неизбежна цепочка эмоциональных, физических и поведенческих реакций. Всегда заметно, когда другие попадают в этот замкнутый круг, но себя в нем увидеть гораздо труднее.

Цикл начинается с события, которое инициирует потенциальный конфликт. Таким событием может служить относительно малозначительная стычка или нечто, перерастающее в серьезные разборки. Спровоцировать конфликт может любое событие:

- нечто сказанное или услышанное;
- новости или сплетни;
- разговор с другим человеком;
- критическая ситуация на работе.

Интерпретация

Мы по-своему толкуем каждое событие. Предыдущий опыт, неуверенность в себе, предвзятости, отношение к событию и человеку – все это факторы, обуславливающие вашу позицию. Интерпретация события играет решающую роль в последующих реакциях. Приведем примеры.

- Думаю, этот человек меня оскорбил.
- Вряд ли он хотел этим что-нибудь сказать.
- Эти новости в корне неверны.
- Мне нужно разузнать побольше о том, что я слышал.
- Этот человек повел себя по отношению ко мне весьма грубо.
- У этого человека выдался трудный день.

Эмоциональный отклик

Ваша интерпретация события вызывает определенный эмоциональный отклик. Другой человек, как правило, и не догадывается о бушующих в вас эмоциях.

В зависимости от толкования произошедшего эмоциональный отклик может повлечь за собой:

- злость, негодование, обиду;
- спокойствие, сосредоточенность, невозмутимость;
- любое промежуточное состояние между перечисленными.

Физическая реакция

Медики уже давно изучают связь между нашими эмоциями и физическим самочувствием. Широко известно, что эмоциональные проблемы зачастую провоцируют возникновение проблем со здоровьем. В периоды конфликтов люди нередко испытывают:

- сонливость;
- нервозность;
- раздражительность;
- головные боли;
- боли в животе.

Изменение отношения друг к другу

В конфликтных ситуациях мы неизбежно меняем свое отношение к вовлеченным сторонам. Если до конфликта отношения были теплыми и дружескими, то после него мы можем вести себя более настороженно и холодно. В худшем случае мы начинаем относиться к человеку враждебно.

Если конфликт разрешен к обоюдному удовлетворению, мы можем питать к человеку больше уважения и почтения, чем прежде.

Значение взаимоотношений

Изменившиеся отношения между сторонами конфликта очень важны. В следующей конфликтной ситуации с участием этого же человека шансы успешно разрешить ее зависят от того, какие отношения складывались между вами с момента последнего конфликта.

Риск злости

Интерпретация конфликтной ситуации вызывает определенный эмоциональный отклик. Типичная эмоциональная реакция в такой ситуации – злость. Людям зачастую приходится принимать важные решения в сжатые сроки. В подобных обстоятельствах они могут вести себя излишне агрессивно, о чем впоследствии сожалеют.

Мы серьезно рискуем, если позволяем себе спонтанно поддаваться злости, не проанализировав предварительно свои чувства.

Злость усугубляет конфликтные ситуации, потому что:

- разрушает доверие;
- «замыливает» суждения;
- вынуждает игнорировать предпочтения другого человека;
- побуждает пренебрегать собственными интересами.

Анализ злости

Специалисты по контролю злости утверждают, что это чувство проявляется в тех случаях, когда человек не хочет или не умеет выразить истинные эмоции. Они нередко затмевают спорные вопросы, из-за которых, собственно, и разгорелся конфликт. Другими словами, злость часто прикрывает такие чувства, как:

- обида;

- неудовлетворенность;
- унижение;
- смятение;
- стыд;
- тревога;
- недоверие;
- страх;
- разочарование;
- смущение.

Несдерживаемая злость зачастую приносит нам больше вреда, нежели спровоцировавшая ее обида.

Сенека

Деструктивные эмоции

Обвинения

Всем нам доводилось участвовать в конфликтах, когда участники больше времени тратили на перекладывание вины, чем на разрешение проблемы. Обвиняя других, люди, понятное дело, пытаются обелить себя. Такое поведение практически никогда не помогает решить насущные вопросы.

Нападки на окружающих

Как и обвинения, агрессивные выпады выступают в качестве защитного механизма, призванного избавить нас от ответственности за исход конфликта. Ведь если в конфликте целиком и полностью виноват другой человек, значит, нам нет нужды напрягаться, чтобы найти из него выход. Нападки на собеседника провоцируют агрессивное противодействие, деструктивную эскалацию конфликта или самоустранение второй стороны.

Если мы подавляем эмоции

На первый взгляд, подавление эмоций представляется разумной мерой, но только до тех пор, пока они не выплеснутся наружу. Многим из нас приходилось разговаривать с коллегой или клиентом, который ни с того ни с сего взрывался от злости. Естественно, в подобной ситуации разумно предположить, что у собеседника имеются какие-то серьезные проблемы.

Секреты здорового проявления эмоций

Попытайтесь точно определить эмоцию

Если злость выплескивается наружу, остановитесь и подумайте, какие именно чувства она собой затмевает. Это облегчит вам дальнейшую работу над собой.

Не судите

Разумный подход подразумевает анализ проблемы или эмоций, но не осуждайте и не порицайте другого человека.

Изъясняйтесь прямолинейно и откровенно

Никаких игр, никаких уловок, никакого манипулирования. Здоровые эмоции выражаются честно и открыто. Попробуйте описать эмоцию с помощью метафоры. Возможно, это поможет достичь взаимопонимания с собеседником.

Не вините другого человека и не нападайте на него

Нет ни малейших причин изливать свою злость в форме нападков на вторую сторону. Используйте в формулировках местоимение «я» («В связи с этими событиями я чувствую, что...»), чтобы не дать себе повода обвинять или нападать.

Признайте, что окружающие не виноваты в ваших чувствах

Не вините других людей, когда у вас возникает эмоциональный дисбаланс. Ищите причину в себе и подумайте, что в действительности вас злит или расстраивает.

Диалог: проговаривание проблемы

Сделайте паузу и остыньте

Нет смысла обсуждать проблему, если в вас обоих кипят эмоции. Дайте себе время успокоиться. Пусть страсти улягутся. Переключите внимание на что-то другое или кого-то другого. Назначайте встречу тогда, когда каждая из сторон достигла некоторого душевного спокойствия.

Говорите и слушайте друг друга

Не прячьтесь от другого человека и не отмалчивайтесь. Излагайте друг другу свои мнения. Изъясняйтесь открыто и честно. Используйте метафоры для описания эмоциональной и физической реакции. Но самое главное – выслушивайте вторую сторону, не анализируя и не критикуя ее слова.

Выясните, что нужно вам обоим

Подобные диалоги чаще всего строятся вокруг жалоб, а должны быть нацелены на поиск конструктивных решений. Определите, что может вынести каждая сторона из сложившейся ситуации, и ищите решение, удовлетворяющее потребности всех участников.

Мозговой штурм

Каждая сторона – участница конфликта имеет собственное представление об идеальном результате. Главное – не навязывать свои решения и позволить им сформироваться естественным образом в ходе творческого обсуждения с участием всех сторон.

Выберите идею, которая по душе всем сторонам

В большинстве конфликтов под компромиссом подразумевается согласие второй стороны с вашим предложением или ваше согласие с ее вариантом. Разорвать порочный конфликтный круг вам поможет решение, которое оба участника переговоров считают справедливым в сложившихся обстоятельствах.

Разработайте и реализуйте план

С целью предотвращения повторного конфликта необходимо разработать новый план. Проработайте план сотрудничества, который сведет к минимуму недопонимание и эмоциональные срывы. Что самое важное, вы сообща одобряете план и реализуете его сразу же, без промедления.

Как вести переговоры в конфликтных ситуациях

Подготовка к диалогу

Фразы могут быть такими: «Мне хотелось бы встретиться и обсудить вопрос...», «Когда вам будет удобно?» и т. п.

Начало

Поприветствуйте человека и поблагодарите его за согласие встретиться с вами: «Мне кажется, мы могли бы, если с вашей стороны нет возражений, обсудить эту проблему. Вы не против?»

Выстраивание диалога

Попробуйте начать так: «Почему бы нам обоим не рассказать о своей интерпретации данного события? Вы хотите начать или лучше мне?»

Внимательно слушайте собеседника. Не пускайтесь в объяснения, не перебивайте, не оправдывайтесь: «Ваши слова я понял так... Что лично вы хотели бы извлечь из этой ситуации?»

Откровенно и доходчиво изложите свою интерпретацию и используйте метафору для описания своей эмоциональной и физической реакции: «Для меня важным было бы... Итак, если мы сможем отыскать способ оба получить желаемое, то сумеем преодолеть этот конфликт?»

Решения в результате мозгового штурма

Предложите партнеру: «Давайте поговорим о возможных решениях. Какие идеи приходят вам в голову?»

Затем озвучьте кое-какие из собственных идей.

Поиск решения

Варианты ваших высказываний могут быть следующими: «Кажется, мы оба договорились о...», «Есть ли еще какие-либо вопросы?», «Как, по вашему мнению, мы можем решить этот вопрос?».

Разработка плана

Попробуйте задать собеседнику такие вопросы: «Каким будет наш план дальнейших действий?», «Как мы будем контролировать его реализацию?», «Кто-нибудь еще должен знать о нашем плане?».

Благодарность

Поблагодарите человека за встречу.

Расскажите, что вас в нем восхищает. Будьте искренни.

Подкрепите слова конкретными доказательствами, вспомнив предыдущую встречу.

Пообещайте друг другу реализовывать план и пожмите руки.

18

Контролируемые эмоции идут нам только на пользу

Одни лучше справляются с выполнением работы, а другие – невероятно легкие и приятные в общении люди. Решающим фактором выступает «эмоциональный интеллект» (EI). Под «эмоциональным интеллектом» подразумеваются осознание и понимание собственных эмоций, а также умение их контролировать (и в себе, и в других) для достижения позитивных результатов. EQ – показатель «эмоционального интеллекта».

Исследования свидетельствуют о том, что в бизнесе позитивная энергия и эмоциональный контроль обеспечивают высокую производительность, грамотные решения, большой процент удержания сотрудников, высокий боевой дух и сплоченную командную работу. Точно такие же результаты характерны и для семьи. По данным исследований повышение общего EQ в любой группе благотворно сказывается на итоговых показателях. И если IQ формируется в раннем детстве, EQ можно развивать на протяжении всей жизни.

Порой не так-то просто уловить связь между нашими мыслями, чувствами и поведением. Вот почему так полезно определить степень своей истинной эмоциональной формы, знать, каким образом наши эмоции и «горячие кнопки» влияют на наше поведение, и следовать советам по сохранению позитивного настроя и контролю эмоциям в трудных ситуациях.

Эмоциональная компетентность

Дэниел Гоулман, автор книг «Эмоциональный интеллект» и «Практика эмоционального интеллекта», определяет EI как «умение распознавать собственные и чужие эмоции, способность мотивировать других и управлять эмоциями в себе и своих отношениях».

Майк Поски, вице-президент компании, занимающейся подбором персонала, выделяет пять компетенций, ключевых для успеха в работе. Первые две относятся к тому, как мы управляем отношениями, а последние три – к тому, как мы управляем сами собой.

1. *Интуиция и эмпатия*. Ваше представление о других людях, их чувствах, потребностях и проблемах. Данная компетенция играет важную роль на рабочем месте, потому что она:

- помогает понять чувства и устремления окружающих и проникнуться их потребностями, чтобы расти, развиваться и совершенствовать свои сильные стороны;
- способствует повышению качества обслуживания клиентов, позволяя предвосхищать и удовлетворять их потребности;
- учит вас тонко чувствовать и ловко управлять многогранным рабочим местом.

2. *Социальные навыки и политическая корректность*. Умение вызывать желаемую реакцию у окружающих. Данная компетенция играет важную роль на рабочем месте, потому что она:

- способствует эффективной коммуникации, помогает оказывать влияние на людей и убеждать их, посылая однозначные и убедительные сообщения;
- улучшает лидерские качества, помогает командной работе и развивает умение действовать в период перемен, вести переговоры, разрешать конфликты, достигать консенсуса и устанавливать сотрудничество.

3. *Самосознание*. Знание и понимание собственных предпочтений, возможностей и глубинных чувств. Данная компетенция играет важную роль на рабочем месте, потому что она:

- улучшает способность распознавать свои эмоции и их влияние на окружающих;
- помогает оценивать, понимать и принимать собственные сильные и слабые стороны;
- повышает вашу уверенность в себе и поднимает самооценку.

4. *Саморегуляция*. Контроль душевного состояния, эмоций и внутренних ресурсов. Данная компетенция играет важную роль на рабочем месте, потому что она:

- улучшает самоконтроль за счет управления негативными эмоциями;
- повышает доверие к вам людей, помогает нести ответственность;
- развивает гибкость мышления и способствует лояльному отношению к переменам, новым идеям и новой информации.

5. *Самоожидания и мотивация*. Эмоциональные свойства, способствующие достижению целей. Данная компетенция играет важную роль на рабочем месте, потому что она:

- помогает осознанно стремиться к достижению собственных стандартов высокоэффективной работы;
- улучшает способность мотивировать себя и других и сохранять оптимизм в трудных ситуациях;
- благотворно сказывается на инициативности, позволяя действовать без дополнительных указаний.

Подробнее о коэффициенте «эмоционального интеллекта»

Четыре краеугольных камня EQ:

- 1) самосознание;
- 2) саморегуляция;
- 3) эмпатия;
- 4) навыки отношений.

Интересные факты об EQ

- Мы можем научиться быть эмоционально более чуткими и контролировать свои эмоции.
- Женщины и мужчины набирают примерно равные баллы по самосознанию, но женщины обладают гораздо более развитыми навыками отношений.
- В каждой профессии люди, которые демонстрируют наивысшие результаты, отличаются наивысшим EQ.

Высокие EI и EQ непосредственным образом связаны с высокой производительностью.

- Исследования выявили взаимосвязь здоровья и EI. Если вы отдаете себе отчет в своих эмоциях и умеете грамотно с ними разбираться, то меньше подвержены стрессам, которые служат первопричиной многих заболеваний. Люди, держащие эмоции под контролем, лучше справляются с нестандартными ситуациями.

Я стараюсь никогда не злиться из-за внешних факторов: зрителей, плохого отскока или погоды. Всегда показываю пальцем на себя. Если меня грызет тревога или проблема, я пытаюсь вытащить ее на поверхность, логически разложить на составные части и разобраться с ней. Вот почему я играю все лучше и лучше. Я лучше отношусь к себе. И больше похож на себя.
Хейл Ирвин, профессиональный игрок в гольф

Удивительные причины, объясняющие, почему улучшение «эмоционального интеллекта» приносит немалые дивиденды

- В ходе одного исследования изучались 44 компании. Было установлено, что торговые агенты с высоким EQ приносили в двадцать раз больше прибыли, чем агенты с низким или средним EQ.
- В процессе другого исследования программисты, обладающие наивысшей степенью «эмоционального интеллекта», разрабатывали программное обеспечение в три раза быстрее, чем программисты с невысоким уровнем EI.
- В ходе исследования, проводившегося в корпорации, было выявлено двадцатикратное расхождение в производительности сотрудников с высоким и низким уровнями «эмоционального интеллекта».
- Еще одно исследование, проводившееся в строительной отрасли, выявило, что работники с низким уровнем EI подвержены более высокой вероятности травмы на рабочем месте.

*Глупый весь гнев свой изливает, а мудрый сдерживает его.
Книга Притчей Соломоновых 29:11*

Советы Дейла Карнеги по контролю эмоций

- Определите эмоцию и вызвавшую ее причину.
- Спокойно опишите, что вы чувствуете.
- Не позволяйте эмоциям растревать вам душу.
- Ведите дневник.
- Посмотрите в лицо проблемам, спросив себя: «Что самое худшее из того, что может произойти?» Примиритесь с худшим и постарайтесь исправить ситуацию.
- В случае возникновения эмоционально напряженной ситуации подумайте о следующем:
 - какую эмоцию вы испытываете;
 - каковы ее причины;
 - какова возможная реакция;
 - какова самая мудрая реакция.
- Не таите обиду и не тратьте время на попытки поквитаться с обидчиком.
- Не поддавайтесь частым сменам настроения. Если хотите, чтобы вам доверяли, действуйте последовательно в любых обстоятельствах.
- Не допускайте стресса – поддерживайте дом в чистоте, не захламляйте его.
- Не переживайте из-за пустяков, учитесь видеть ситуацию в нужном ракурсе.
- Будьте благодарны за подарки судьбы.
- Правильно питайтесь, не забывайте о физических упражнениях, высыпайтесь.
- Старайтесь видеть во всем позитив и почаще смейтесь.
- Делитесь с друзьями.
- общайтесь с оптимистами.
- Балуйте себя, но не погрязайте в плотских удовольствиях.

Шесть шагов к сохранению хладнокровия

- Пускайте в ход рассудок. Анализируйте свои мысли и эмоции; опишите все, что занимает ваши мысли, на бумаге.
- Привлекайте незаинтересованных лиц. Попросите непредвзятого человека честно оценить сложившуюся ситуацию.

- Увеличьте физические нагрузки. Прогуляйтесь или займитесь спортом.
- Размышляйте. Взгляните на ситуацию с позиции другой стороны и подумайте, какова степень вашей вины.
- Поскольку утро вечера мудренее, перечитайте свои записи утром и решите, стоит ли тратить на эту ситуацию энергию.
- Не разбрасывайтесь. Либо оставьте все как есть, либо бросайтесь в бой.

В общении с людьми помните: вы имеете дело не с логически мыслящими существами, а с существами эмоциональными.

Дейл Карнеги

19

Многозадачность – отличная штука, если она эффективна

Ввиду стремительно развивающихся технологий, растущей рабочей нагрузки и необходимости разрываться между несколькими делами одновременно вопрос высокой производительности сегодня стоит очень остро. Как следствие, многозадачность превратилась в неотъемлемое условие успеха в бизнесе. По большому счету для многих из нас она стала второй натурой. Но правильно ли мы ее реализуем?

По вечерам у меня работает компьютер, то и дело выскакивают окошки систем мгновенных сообщений, пока я готовлю ужин. Так мне удобнее отвечать на вопросы и отправлять вопросы в перерывах между другими важными делами.

Энн Альтман, генеральный менеджер IBM

Четыре мифа многозадачности

Мы можем заниматься более чем одним делом одновременно

Как считают невропатологи, когда мы занимаемся двумя делами одновременно, мозг обрабатывает поступающую информацию в строгой линейной последовательности. Хэл Пэшлер, профессор психологии Калифорнийского университета в Сан-Диего, провел эксперимент, в ходе которого проверял способность мозга реагировать на два различных звука, следующих быстро один за другим. Он обнаружил, что мозг делает незначительную паузу, прежде чем реагировать на второй раздражитель. На это ему требуется некоторое время, пускай даже оно исчисляется миллисекундами. Кроме того, оказалось, что привычка студентов учиться под музыку плохо сказывается на усвоении материала.

Женщины лучше справляются с многозадачностью, чем мужчины

Корни этого мифа – в рассуждениях о домохозяйках и полах. Поскольку именно женщины, как правило, становились домохозяйками, предполагалось, что они лучше справляются с многозадачностью и частой сменой дел. Впоследствии это предположение было перенесено в деловую среду. Однако правда в том, что умение быстро переключаться с одного задания на другое вовсе не является прерогативой женщин. Данный навык никак не связан с полом. Кому-то многозадачность дается без труда в любых обстоятельствах, кому-то – только в определенных условиях.

Многозадачность приводит к истощению

Причинами истощения гораздо чаще служат количество рабочих часов, скорость работы и баланс работы и отдыха, нежели многозадачность как таковая или переключение между различными видами задач.

Способность к многозадачности является врожденной

Переключаться с одного вида деятельности на другой одним людям легче, чем другим. Однако очень многое зависит от выполняемой работы, объема и характера обязанностей, сроков и ожидаемого качества работы.

Если исследовать мозговые процессы в любой конкретный момент времени, то можно заметить, что одновременной информации мозг обрабатывает намного меньше, чем нам кажется. Мозг скорее разделяет разные операции по времени. В тех случаях, когда решающее значение играют доли секунды, лучше не отвлекаться на другие дела.

Хэл Пэшлер, профессор психологии Калифорнийского университета в Сан-Диего

Избыточная многозадачность	Эффективная многозадачность	Избыточное дробление
Склонен к импровизации без плана, целей, графика или приоритетов.	Склонен планировать наперед и руководствоваться приоритетами, придерживаясь поставленных задач и добиваясь целей.	Склонен к чрезмерному планированию и упорядоченности.
Склонен откусывать больше, чем в состоянии прожевать; хватается за все подряд.	Берется лишь за те дела, выполнение которых может гарантировать.	Склонен недооценивать объем работ, с которым в состоянии справиться.
Работа стопорится и не клеится, при этом страдает ее качество.	Пользуется системой, позволяющей отслеживать незаконченные проекты, и обеспечивает высокое качество и своевременное выполнение работы.	Слишком зациклен на деталях, излишне дотошный, перфекционист.
Обожает все контролировать, не любит обращаться за помощью, делегировать полномочия, наделять властью других людей.	Умеет просить о помощи, делегировать полномочия, наделять властью других людей.	Склонен считать, что он единственный, кто в состоянии справиться с данной конкретной работой.
Слишком уступчивый, соглашается на все подряд.	Трезво оценивает ситуацию, принимает разумные решения, демонстрирует гибкость в случае необходимости.	Не отличается гибкостью, отказывается от дополнительных обязанностей, чтобы гарантировать выполнение своего куска работы.
Зачастую демонстрирует неорганизованность и расхлябанность.	Умеет грамотно организовать и рационально использовать время.	Отличается высокой организованностью и не любит незапланированных мероприятий.
Отличается низкой концентрацией внимания, постоянно отвлекается, не способен сосредоточиться на чем-то одном.	Умеет концентрироваться на текущем деле.	Полностью поглощен своим делом настолько, что не замечает ничего вокруг.
Не умеет видеть общую картину.	Сохраняет спокойствие и руководствуется общей картиной.	Склонен игнорировать все прочее, кроме общей картины.
Больше внимания уделяет объему, а не качеству работы.	Придает равное значение объему и качеству работы.	Склонен делать акцент на качестве, а не на объеме работы.

Пятнадцать принципов успешной многозадачности

1. Каждому свое. Не существует единого подхода к многозадачности, общего для всех. Задействуйте свои сильные стороны и выберите оптимальную для себя тактику. Одним необходимо сосредоточиться на какое-то время и работать, ни на что не отвлекаясь. Другим нужно периодически делать паузу и разбираться с отвлекающими факторами в режиме реального времени.

2. Сохраняйте организованность как в вещах, так и в мыслях. Чем лучше мы организованы, тем проще нам сосредоточиться на текущем задании. Избавьтесь от лишнего хлама, освободите рабочий стол от всего, что не имеет отношения к работе на день.

3. Думайте наперед. Составляйте план на каждый день, используйте планировщик или календарь для разработки графика, оповещайте о нем остальных. Настраивайте таймеры,

чтобы не выбиваться из графика. Включайте в него разнообразные виды деятельности, не допускайте скуки.

4. Сперва расположите цели в порядке значимости, потом разбейте их на более мелкие этапы. Наиболее важным делам отводите больше первоочередного времени. Первыми идут срочные задачи, затем несрочные. Чередуйте задачи, отнимающие много времени, и маленькие проекты, чтобы стимулировать себя успешным завершением тех или иных дел.

5. Будьте честны сами с собой. Знайте пределы своих возможностей – когда вы можете, а когда не можете чередовать задачи. Полностью сконцентрируйтесь на особо важных делах, требующих предельного внимания. Отведите время на проекты с высоким приоритетом, не отвлекайтесь на телефон и компьютер.

6. Не принимайте на себя повышенные обязательства. Учитесь рационально распределять свое время и тактично и дипломатично говорить «нет». Пользуйтесь функцией переадресации звонков и отключайте уведомление о новых электронных письмах, когда работаете над важными проектами, требующими полной и абсолютной сосредоточенности.

7. Сохраняйте позитивный настрой и гибкость. Не пугайтесь неожиданного, сохраняйте хладнокровие, проявляйте терпение в непредвиденных ситуациях. Полагайтесь на прошлый опыт, чтобы разобраться с внезапно свалившимися на вас делами. Если их нельзя добавить в график на более позднее время, пометьте, на чем вы остановились, разрешите проблему и возвращайтесь к тому, над чем работали.

8. С толком используйте перерывы и паузы. Сделайте шаг назад, взгляните на ситуацию под другим углом, подходите к заданиям творчески, проанализируйте проделанную работу.

9. Мыслите креативно ради максимальной эффективности. Учитесь экономить время, сгруппировав различные задания. Оптимизируйте временные затраты и повышайте производительность, по максимуму используя время, затрачиваемое на ожидания и отсрочки, и объединяя рутинные, повседневные дела.

10. Не растрачивайте попусту интеллектуальную мощь. Взвешивайте все возможности современных технологий и используйте их. Упрощайте свою жизнь и старайтесь автоматизировать работу (например, быстрый набор номера, «горячие клавиши» на клавиатуре и так далее). Держите под рукой ресурсы, которыми пользуетесь наиболее часто. Обзаведитесь устройствами, экономящими время, и дома, и на работе.

11. Не забывайте о человеческих отношениях и ставьте людей во главу угла. Ведите себя учтиво и выражайте уважение, уделяя людям безраздельное внимание. Самое главное в технологиях – знать, когда вовремя их отключить.

12. Практика. Переключение между заданиями требует «перезапуска» мозга. С практикой переключение происходит автоматически и сопровождается меньшим стрессом.

13. Преодолейте себя. Учитесь обращаться за помощью, делегировать полномочия и отказываться от задач, которые вы не обязаны выполнять самостоятельно. Поддерживайте связь с коллегами, делитесь с ними всей нужной информацией, чтобы облегчить нагрузку.

14. Следите за здоровьем. Давайте мозгу возможность перезагрузиться, периодически притормаживайте, выполняйте дыхательные упражнения, чтобы сохранять производительность и успевать сделать больше за меньшее время. Вы сможете направлять энергию в более эффективное русло, если будете правильно питаться, потреблять достаточно воды и периодически устраивать перерывы, чтобы потянуться и сделать пару упражнений.

15. Мысленно прокручивайте прошедший день, анализируя рациональность распределения времени. Отмечайте возможности для повышения производительности. В конце каждого дня отводите пятнадцать минут на то, чтобы спланировать следующий день и подготовить план наступления.

Группирование задач с целью повышения продуктивности

- Делайте резервные копии рабочих материалов, перед тем как уйти на обед или встречу.
- Запускайте антивирусную программу, когда покидаете кабинет.
- Слушайте за рулем аудиокниги.
- Используйте за рулем диктофон с гарнитурой, чтобы записывать мысли или надиктовывать письмо.
- Используйте устройство, позволяющее читать без рук, когда тренируетесь на велотренажере или беговой дорожке.
- Во время занятий спортом слушайте новости или музыку.
- Восполняйте пробелы в общении, отправляясь на пробежку с другом или членом семьи.
- Во время просмотра телевизора выполняйте мелкую работу по дому (вытирайте пыль, поливайте комнатные растения и тому подобное).
- Пока готовите обед или ужин, смотрите телевизор, слушайте музыку или аудиокнигу.
- Упаковывайте подарки или выполняйте косметические процедуры, слушая музыку.

Воспользуйтесь недолгими часами.

Уильям Шекспир

20

Сосредоточьтесь на нужном вам качестве

Настройтесь на нужную волну: приемы для концентрации

Думайте о мозге как о компьютере. Вы никогда не замечали, что при множестве открытых окон и работе в нескольких программах ваш компьютер начинает немного тормозить или вообще зависает? Согласно исследованиям то же самое происходит и с мозгом. Когда мы выполняем несколько дел одновременно, наш мозг перегружается. Чтобы без последствий переключаться между различными задачами, мозг должен задействовать ресурсы, необходимые для выполнения новой задачи, и при этом завершить процессы, связанные с предыдущей. Но как же сосредоточиться на одной задаче, когда мы по горло завалены самой разной работой? Используйте акроним **ФОКУС** для концентрации на той единственной задаче, находящейся в работе в настоящий момент.

Ф	Фильтруйте. Устраните все внешние факторы, шумы и запахи, которые отвлекают от работы. При необходимости воспользуйтесь повязкой на глаза или берушами.
О	Организируйте рабочее место и обратите внимание на материально-техническое оснащение: освещение, вентиляцию, удобный стул и прочее. Чем лучше мы организованы, тем меньше отвлекаемся на то, чего нам не хватает для комфортной работы. Чем нам удобнее, тем проще сконцентрироваться.
К	Копируйте планы на бумаге. Ведите подробные записи, используя планировщик или календарь для составления графика. Зафиксируйте сведения на бумаге или в электронном виде — и вы в любой момент их найдете. Такой подход позволяет разбивать работу на более мелкие, посильные фрагменты, концентрироваться, отказываться от лишнего.
У	Уясните , что необходимо сделать, и разбейте весь пласт работы на посильные этапы. Определите время, в которое будете делать перерывы. Постоянно напоминайте себе о конечной цели и ее пользе для вас, вознаграждайте себя за все промежуточные достижения.
С	Скрупулезно вычитывайте. Действуйте так, словно вы корректор, и подходите к проекту или заданию таким образом, будто видите его в первый или в последний раз. Поставьте перед собой задачу узнать что-нибудь новое.

Модель организации и расстановки приоритетов

Типичный день взрослого человека наполнен делами, связанными с *прошлым*, *настоящим* или же *будущим*. Без этих трех упомянутых категорий невозможно говорить о производительности или успехе, а сами по себе они не несут ни положительного, ни отрицательного заряда. Неправильно будет сказать, что деятельность с прицелом на будущее важнее деятельности с прицелом на прошлое. Они обе играют огромную роль.

Принимаемые нами решения основываются на том, куда следует направить энергию в данный конкретный момент.

Например, подбивание семейных расходов или анализ показателей реализации за прошедший месяц — деятельность с прицелом на прошлое, в то время как составление бюджета на следующий месяц — деятельность с прицелом на будущее. Обе они связаны с бухгалтерией и финансами, обе впоследствии могут найти точки соприкосновения, но смотрят они в противоположных направлениях.

Деятельность с прицелом на настоящее требует вашего безотлагательного участия. К данной категории относятся телефонные звонки и личные встречи. Даже в одной и той же сфере деятельности можно выделить действия, сфокусированные на прошлом, настоящем или будущем.

Давайте сосредоточимся на бизнесе. Приведем несколько примеров.

Фокус на прошлом	Фокус на настоящем	Фокус на будущем
Анализ выручки	Обучение	Планирование преемственности
Распоряжение ожиданиями	Соответствие ожиданиям	Формулирование ожиданий

Почему данная модель дает результаты

Организующая модель «прошлое-настоящее-будущее» позволяет определить, что необходимо выполнить сегодня во всех трех категориях. Тщательно продумывая все три временные рамки – прошлое, настоящее и будущее, мы обеспечиваем грамотную организацию и адекватную подготовку.

После того как мы распределим виды деятельности по упомянутым категориям, самое время установить приоритеты: что необходимо сделать в первую очередь в каждой из категорий?

Фокус на прошлом

Что следует скорректировать? На какие сообщения ответить? Какие отчеты нужно составить или перечитать? Кто ждет ответной реакции?

Фокус на настоящем

Какие встречи запланированы на сегодня? Какие срочные вопросы возникли сегодня? Какова схема передвижений на сегодня? Какие сроки заканчиваются сегодня?

Фокус на будущем

Какие проекты или предложения следует подготовить? О чем нужно позаботиться (поездки, отпуск, приглашения, конференции)? Какие сроки подходят к концу?

Расстановка приоритетов

Факторы, мешающие распределять приоритеты:

- отсутствие целеустремленности или мотивации;
- постоянное отвлечение внимания и перерывы;
- увязание в чрезмерных деталях;
- слишком большое количество дел за чересчур короткий срок;
- недостаточный объем ресурсов;
- неграмотное планирование и плохие организационные навыки;
- склонность к промедлению;
- неумение расставлять приоритеты и придерживаться графика;
- неумение грамотно делегировать полномочия;
- неумение принимать своевременные решения;
- затяжные и безрезультативные собрания.

Основные правила расстановки приоритетов

1. *Записывайте все виды деятельности.* Письменно фиксируйте все обязанности, конкурирующие между собой приоритеты, задания и дела на день или неделю.

2. *Определите первостепенные цели.* Составьте список главных целей на день или неделю.

3. *Руководствуйтесь «правилом 80/20».* Определите, какие 20 % работы дают 80 % результатов, приближая вас к поставленной цели.

4. *Разделите важное и срочное.* Решите, какие задания являются важными, а какие – срочными. На данном этапе учитывайте степень влияния одних задач на другие и последствия невыполнения некоторых из них (например, мы должны выполнить какую-либо работу для коллеги, который без нее не сможет выполнить свою часть работы).

5. *Ранжирование.* Используйте систему ранжирования для планирования, например:

- задания А отличаются высоким приоритетом и должны быть выполнены без промедления;

- задания Б отличаются средней степенью важности, но должны быть выполнены сразу после заданий А;

- задания В незначительны и могут быть выполнены в любое время.

6. *Составьте график.* Укажите конечные сроки по каждому заданию и подсчитайте время, необходимое для их выполнения. Не забывайте о задачах, которые можно объединить для повышения производительности. Например, можете ли вы совместить менее важное задание с более важным?

7. *Пересматривайте и корректируйте цели,* определите награду за своевременное выполнение задания и вносите необходимые коррективы.

8. *Проводите чистку.* По возможности вычеркивайте из перечня пункты, находящиеся в конце, с которыми вы, скорее всего, не успеете разобраться, и переносите их в какой-нибудь резервный список.

21

Организация для качественной жизни

С помощью увеличительного стекла можно сфокусировать солнечные лучи и поджечь лист бумаги. Это полная противоположность распылению, разбрасыванию. Спорадические усилия дают такие же спорадические результаты. Целенаправленность усилий – единственный путь к успеху.

Фокусирование – залог организованности. Или наоборот? В любом случае, только после того как мы упорядочим свои графики, повседневную жизнь, работу, мы можем преодолеть любые препятствия и не спастись перед чрезмерно детализированными обязанностями, постоянно меняющимися условиями работы и расширяющейся сферой ответственности.

Организация обеспечивает фокус

Чем выше по карьерной лестнице вы поднимаетесь и чем больше полномочий на себя взваливаете, тем сложнее становится организовывать и ранжировать ежедневные, еженедельные и ежемесячные обязанности. И на работе, и дома нам приходится исполнять взятые на себя обязательства, следить за реализацией проектов, определять текущий статус, быть внимательным к деталям и составлять планы на будущее.

Организованность и умение расставлять приоритеты высоко ценятся на рабочем месте и за его пределами. Оттачивая эти навыки, вы улучшаете свой имидж в обществе, семье и компании.

Некоторые люди противятся упорядоченности и систематичности. Они считают, что избыточная организация идет вразрез с их имиджем. Такие люди ловко ориентируются в своем кабинете, который посторонним кажется захламленным и замусоренным. В условиях хаоса они расцветают и насыщаются энергией беспорядка. В их представлении стремление к организованности выглядит пустым и мелочным по сравнению со срочностью и важностью рабочей нагрузки. Хаос превращается в своего рода знак чести и свидетельство их незаменимости.

В то же время люди, которые гордятся тем, что у них все разложено по полочкам, не могут взять в толк, как описанные выше индивидуумы умудряются добиваться каких-либо результатов. Им такой хаос кажется не только непостижимым, но даже опасным. Они задумываются над тем, какого успеха могли бы достичь другие, если бы расчистили завалы на рабочем столе (тем не менее стоит попросить у них какую-либо вещь, как они тут же, словно фокусники, извлекают ее из недр этих завалов).

Таковы различия в стиле, личностных особенностях и направлении движения. Люди не делятся на хороших и плохих. Но мы склонны спонтанно выносить суждения о степени организованности другого человека.

Почему нам стоит стать более организованными? Существует четыре убедительные причины.

- Мы производим более благоприятное впечатление на окружающих.

Даже если ваш организационный стиль тяготеет к хаосу, вы тайне восхищаетесь людьми, которые отличаются организованностью. Этот талант большинство из нас стремятся развить в себе.

- Мы испытываем меньше стресса.

Хотя работа по приведению самого себя в более организованное состояние может оказаться довольно напряженной, наградой вам послужит душевный покой. Превращение хаоса в упорядоченные приоритеты избавит вас от лишних тревог.

- Растут профессионализм и шансы на повышение.

Многие желают достичь карьерных высот и уважения в деловой среде. Ваши организаторские навыки обретают все большую ценность по мере появления у вас новых обязанностей.

- Благодаря вашей организованности с вами проще работать.

Оцените свои организаторские навыки

Оцените верность приведенных ниже утверждений по следующей схеме:

1 – всегда;

2 – иногда;

3 – почти никогда.

___ Я могу быстро и легко отыскать необходимые предметы.

___ Я составляю список важных дел на день.

___ Я довожу до конца все последующие планы.

___ Я планирую все мероприятия за несколько дней.

___ Я без особых трудностей могу включить текущие проблемы в сегодняшние приоритеты.

___ Я прихожу на собрания основательно подготовленным.

___ Я пересматриваю приоритеты на день накануне вечером.

___ Мой рабочий стол содержится в порядке и чистоте.

___ Я соблюдаю сроки и не заканчиваю все задания в последнюю минуту.

___ Мои коллеги, члены семьи и друзья считают меня очень организованным человеком.

___ Люди полагают, что я руководствуюсь приоритетами.

___ Я стараюсь избегать многозадачности.

___ Я соблюдаю баланс в отношении работы, семьи, друзей и социальной жизни.

___ Я подтверждаю встречи и собрания за час или два.

___ На встречи я прибываю заранее.

Чем выше общая сумма баллов, тем активнее вам необходимо совершенствовать свои организаторские способности и навыки расстановки приоритетов.

Рекомендации Дейла Карнеги относительно составления графиков

- Отводите на каждый вид деятельности дополнительные 25 % времени.

Например, если у вас назначена двухчасовая встреча на десять утра, запланируйте в ежедневнике время с 09:45 до 12:15. В этом случае ваши планы не сорвутся из-за задержек или помех.

- Каждый вечер пересматривайте приоритеты и график на следующий день.

Это позволит вам с самого утра без промедления приступать к работе и лучше отдыхать по вечерам. Самое подходящее время воспользоваться методом организации «прошлое-настоящее-будущее».

- Подтверждайте встречу за час или два.

В случае каких-либо изменений у вас будет достаточно времени, чтобы откорректировать свои планы. К тому же это проявление вежливости по отношению к другим участникам встречи и доказательство вашей организованности.

- Составляйте графики с использованием временных блоков.

Временные блоки обеспечивают непрерывную работу над тем или иным заданием. Они требуют самодисциплины и взаимодействия с остальными коллегами. Приступая к работе, исключите все отвлекающие факторы. По возможности отключите телефоны, электронную почту и интернет.

Советы по организации рабочих проектов и заданий

- Не бросайте вещи где попало.

Иногда в суете мы забрасываем какие-то вещи подальше в ящик, перекладываем не в ту стопку или вообще забываем в другой комнате. Следствием этого являются нерациональные потери времени, в течение которого мы пытаемся отыскать предметы, находящиеся не на своем месте, и работать среди всего этого беспорядка.

- Выделяйте несколько минут в день на то, чтобы навести порядок.

В этом случае вам не придется тратить много времени на генеральную уборку. Мусор отправляется либо в специально отведенное место, либо в мусорную корзину.

- С утра первым делом приступайте к самому главному занятию.

Не начинайте ничего другого, пока не закончите самое важное дело. Благодаря этому на вас не будет целый день давить груз незавершенных заданий. Попросите коллег или членов семьи помочь вам в этом и не отвлекать.

- Старайтесь по возможности отказаться от многозадачности.

Результаты исследований показали, что многозадачность менее эффективна и усложняет работу, что, в свою очередь, усиливает стресс и повышает вероятность ошибок.

- Оставьте на столе лишь те материалы, которые имеют непосредственное отношение к текущему проекту.

Порой для того, чтобы очистить разум и сосредоточиться, нам необходимо освободить пространство в поле зрения и устранить все отвлекающие факторы. Даже если вы ограничитесь перекладыванием папок со стола на полку, вы все равно получаете чистый рабочий стол и свободное пространство.

Советы по организации жизни

- Используйте средства для сбора информации.

К таковым относятся ежедневник или PDA, куда вы можете заносить идеи, данные или напоминания. Нет нужды полагаться только на память, чтобы отслеживать все события и пункты плана. Записав информацию, вы можете жить спокойно: теперь она уже не забудется.

- Стремитесь к жизненной гармонии.

Всем нам часто доводилось слышать о балансе между работой и личной жизнью. Уделите свободное время служению обществу, физическим упражнениям, общению с людьми или хобби. Посвящая время другим аспектам жизни, вы обеспечиваете себе возможность отдыха от повседневных проблем и стрессов.

- Объединяйте деловой и личный графики в одном ежедневнике.

Это позволит вам видеть все свои обязанности на текущий день и избежать путаницы со встречами или планами. Общий ежедневник дает представление об организации вашей жизни и царящем в ней балансе.

- На каждую встречу прибывайте заранее.

У раннего прибытия на запланированное мероприятие нет ни единого минуса. Свободное время всегда можно потратить с пользой: сделать нужные звонки или просто передохнуть пару минут. Представьте жизнь, в которой вы никогда не приезжаете в последнюю минуту и уж тем более не опаздываете.

*По моим наблюдениям, одни люди выбиваются вперед за то время, которое другие проводят бесцельно.
Генри Форд*

Промедление – коварный вредитель

Интересный факт относительно промедления: предполагается, что оно делает нашу жизнь проще и приятнее, но на самом деле только приносит лишний стресс. Когда промедление препятствует успеху, поскольку мы постоянно отвлекаемся на разные мелочи, не связанные с работой, или ждем последней минуты, чтобы впопыхах завершить огромный проект, стресс неизбежен.

С другой стороны, устанавливать временные лимиты для выполнения не связанных с текущим заданием дел вполне разумно и полезно. Перерывы дают нам возможность передохнуть, набраться сил и сконцентрироваться. Какое-либо творческое занятие освежает, помогает отыскать решения проблем и преодолеть препятствия.

Причины, заставляющие нас откладывать важное или неприятное занятие, у каждого свои и варьируются. Например, кто-то тянет с отчетом о расходах, но охотно готовит анализ эффективности работы.

Типичные причины промедления:

- переизбыток нереалистичных целей;
- скептическое отношение к видению;
- страх перед неудачей или успехом;
- слишком высокие требования к самому себе;
- перфекционизм;
- неумение сосредоточиваться;
- отсутствие самодисциплины;
- отсутствие мотивации;
- ощущение, что тебя не ценят.

Нисходящая спираль промедления

Во-первых, мы получаем некий результат.

Во-вторых, мы медлим и придумываем этому оправдания.

В-третьих, мы тянем все больше и больше, пока не приходится доделывать работу вторых.

В-четвертых, мы повторяем процесс, зная, что в любом случае все как-нибудь утрясется.

Советы по борьбе с промедлением

- Просто выполните нужную работу. Очевидное решение – сделать дело, пока еще достаточно времени для того, чтобы выполнить его хорошо.
- Перестаньте искать оправдание тому, что вы постоянно медлите, выкручиваетесь или перекладываете свою работу на чужие плечи.
- Помните: список приоритетов, ежедневный план и ведение записей творят чудеса.
- Вскройте негативные мысли и отношение к заданию и измените их. Подумайте лучше о том, какую радость и облегчение вам принесет его выполнение.
- Разбивайте большие куски работы на посильные этапы и приступайте к делу. Попробуйте для начала всего пять минут поработать над проектом – и вы увидите, что сможете продержаться гораздо дольше.
- В первую очередь разбирайтесь с самыми трудными заданиями.
- Подбадривайте себя. Стимулируйте мотивацию и энтузиазм в отношении проекта. Общайтесь с нужными людьми и заряжайтесь от них энергией.

22

Так здорово завоевывать друзей и оказывать влияние на людей

Дейл Карнеги, прославленный автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», считается признанным экспертом в этой области. Он перечисляет двенадцать способов оказывать влияние.

1. Сохраняйте позитивное отношение. Не воспринимайте сопротивление на свой счет. Сопротивление или возражения свидетельствуют лишь о дефиците информации.

2. Будьте подготовлены и наблюдательны. Обращайте внимание на то, с помощью каких слов вторая сторона выражает свои мысли, и общайтесь на ее языке.

3. Вкладывайте в свои слова страсть и говорите с искренней убежденностью.

4. Расположите собеседника к себе, задавая вопросы, проявляя интерес к его тревогам и перефразируя его слова.

5. Отыщите что-нибудь позитивное и отталкивайтесь от него.

6. Объясните, какую пользу собеседник извлечет из вашего разговора, и в ходе общения постарайтесь смотреть на ситуацию с его точки зрения. Ваши утверждения должны быть понятны и доступны.

7. Завоюйте внимание репликами:

- интересными и остроумными;
- недвусмысленными и полезными;
- важными;
- уместными и актуальными.

8. Взывайте к благородным побуждениям.

9. Придавайте своим идеям наглядность.

10. Бросьте вызов.

11. Вовлеките человека, сотрудничая с ним. Или просто скажите:

- «Мне нужна твоя помощь»;
- «Что ты думаешь?»;
- «Давай попробуем и посмотрим, что получится».

12. Попросите поддержки и пожмите друг другу руки.

*На шее каждого человека, с которым вас сводит жизнь, висит табличка, которая гласит: «Дай мне почувствовать свою значимость». Если вам это удастся, вас ждет успех не только в бизнесе, но и в личной жизни.
Мэри Кэй Эш, основательница «Mary Kay Cosmetics»*

В своих комментариях упоминайте сильные стороны

В арсенале каждого руководителя должны иметься комментарии, задействующие сильные стороны. Используйте их часто и искренне.

Дейл Карнеги прибегает к акрониму PIER, представляя элементы так называемой хвалебной оды.

- *Praise* (похвала) – будьте конкретны и чистосердечны.
- *Illustration* (иллюстрация) – используйте примеры.
- *Example* (пример) – выдвиньте предположение, каким образом человеку поможет данное качество.
- *Reinforce* (подкрепление) – завершите финальным позитивным утверждением.

Пример хвалебной оды

«Человек, которому я собираюсь вручить данный сертификат, озаряет своей улыбкой всю комнату (похвала). В свой перерыв она изо всех сил старалась помочь мне (иллюстрация). Я уверен, что это качество поможет ей стать блестящим руководителем (пример). Она настоящая находка для нашей группы (подкрепление). Давайте поприветствуем: Сьюзен Джонс».

Мы завоюем мир, разделяя победы

Каждый, кто добивается успеха, делает это не без помощи других людей. Мудрые и уверенные принимают эту помощь с благодарностью.
Альфред Норт Уайтхед

Разделить победу – это не просто приятное одолжение. Это мощный стимул, подкрепляющий и вознаграждающий важные достижения на работе, в семье или обществе. Выражая признание и одобрение, вы подкрепляете действия и поведение, наиболее желаемые и полезные для вас. Разделение победы – простое и убедительное подкрепление.

Принципы разделения победы

1. Ищите в людях самое лучшее

Дейл Карнеги говорит, что критиковать может любой дурак и большинство дураков именно этим и занимаются! И только неординарный человек замечает в других сильные стороны, а не слабости. Когда мы честно стараемся увидеть в окружающих хорошее, то начинаем смотреть на них совершенно с иной точки зрения и учимся больше ценить их.

2. Запишите

Рассказать человеку о положительном качестве, которое вы в нем цените, – благородный и красивый жест. Так почему бы не перенести это качество на бумагу? Человек сможет прочесть и даже показать этот письменный комплимент другим.

3. Передайте комплимент

Норман Винсент Пил писал: «Я взял себе за правило внимательно прислушиваться к любым словам похвалы в чей-либо адрес и передавать их лично». Передать комплимент так легко! Просто скажите: «Я слышал, как такой-то очень высоко отзывался о тебе, и я полностью с ним согласен. Мне хотелось рассказать тебе об этом».

4. Поймайте их в деле

Обязательно рукоплещите успехам по горячим следам. Разделять победу – значит переживать совместный опыт, а не просто отделаться восклицанием «молодец!», стоя в стороне. Когда мы лично наблюдаем за ростом и совершенствованием других людей, они знают, что наше признание искренне и идет от чистого сердца.

Если вам довелось услышать о ком-то приятные слова, знайте: вам дается шанс. Вы можете стать последним, кто их слышит, а можете переадресовать тому, кому они в действительности предназначаются.
Норман Винсент Пил

Способы разделить победу

- Представьте свою команду клиентам и прочим лицам, участвующим в проекте. Если адресат похвалы не связан с вашей работой, обязательно познакомьте его с людьми, задействованными в проекте или мероприятии, и воздайте ему по заслугам.
- Расклейте по всему офису листочки с позитивным описанием вклада всех сотрудников в общее дело.
- Проинформируйте команду или оказавших помощь коллег о конечных результатах проекта.
- Пригласите всех, кто оказал помощь, на заключительное собрание или празднование, какими бы мелкими ни были их заслуги.
- Публично отметьте вклад других людей, когда будете выступать перед прессой.
- Расскажите каждому из участников проекта о его вкладе. Искренне признайтесь в том, как вы цените людей, и приведите конкретные примеры.

Приложение А О Дейле Карнеги

Дейл Карнеги стоял у истоков современного движения за развитие человеческого потенциала. Его учение и книги помогли людям по всему миру обрести уверенность в себе, влияние и убедительность.

В 1912 году Карнеги выступил с первым курсом лекций по ораторскому мастерству в Ассоциации молодых христиан в Нью-Йорке. Следуя примеру других курсов того времени, Карнеги начал с теоретической лекции, но вскоре заметил, что слушатели скучают и отвлекаются. Необходимо было что-то делать.

Дейл прервал лекцию, указал на человека с задних рядов и попросил того выступить с краткой импровизированной речью о себе. Затем с такой же просьбой он обратился ко второму слушателю, потом к третьему и так далее. Таким образом представились все присутствующие. Благодаря поддержке сокурсников и наставлениям Карнеги каждый из них неплохо выступил. «Сам о том не подозревая, – писал впоследствии Карнеги, – я открыл самый верный путь преодоления страха».

Его курсы стали пользоваться такой популярностью, что ему предложили вести их и в других городах. Он постоянно шлифовал содержание занятий, придя к выводу, что слушатели проявляют наибольший интерес к повышению уверенности в себе, улучшению межличностных отношений, успеху в карьере, преодолению страха и тревожности. В результате акцент курсов сместился с ораторского мастерства на упомянутые темы. Публичные выступления из самоцели превратились в средство достижения поставленных задач.

Параллельно Дейл Карнеги погрузился в изучение жизненных принципов успешных людей. И включил почерпнутые знания в свой курс. Так на свет появилась его самая известная книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».

Книга моментально взлетела на пик популярности. С момента первого издания в 1936 году (и переработанного издания в 1981 году) было продано свыше 20 миллионов экземпляров. Ее переводили на 36 языков. В 2002 году книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» получила звание лучшей бизнес-книги XX века. В 2008 году журнал «Fortune» включил ее в список семи книг, необходимых каждому руководителю. Его книга «Как перестать беспокоиться и начать жить», написанная в 1948 году, разошлась миллионными тиражами и была переведена на 27 языков.

Дейл Карнеги умер 1 ноября 1955 года. Некролог в вашингтонской газете подвел такой итог его вкладу в процветание общества: «Дейл Карнеги не решил ни одну загадку Вселенной. Но он, пожалуй, более чем кто-либо из его современников, научил людей жить в мире и согласии друг с другом. Порой кажется, что это и есть важнейшая потребность человечества».

О компании «Dale Carnegie & Associates, Inc.»

Основанная в 1912 году, компания «Dale Carnegie Training» выросла из веры одного человека в силу самосовершенствования, превратившись в обучающую компанию с филиалами по всему миру. Она предоставляет деловым людям возможность отточить свои навыки и повысить производительность для получения положительных, стабильных и прибыльных результатов.

Изначальная база знаний Дейла Карнеги непрерывно дополнялась и совершенствовалась за счет почти векового реального делового опыта. 160 франчайзи по всему миру обучают и консультируют компании любых размеров, работающие во всех сферах. Плодом такого кол-

лективного познания является вместилище деловой проницательности и грамотности, ради чего к нам обращаются наши клиенты.

Имея штаб-квартиру в Хаапподже, штат Нью-Йорк, компания «Dale Carnegie Training» представлена во всех 50 штатах и более чем в 75 странах. Более 2700 инструкторов преподают программы на 25 языках. Компания видит свою цель в служении бизнес-сообществу во всем мире. Обучение в ней прошли примерно 7 миллионов человек.

Компания делает акцент на практических принципах и процессах и разрабатывает программы, содержащие знания, умения и приемы, необходимые деловым людям. Объединяя проверенные решения и реальные проблемы, компания по праву считается лидером в сфере выявления лучших человеческих качеств.

Среди прошедших обучение исполнительные директора крупных корпораций, владельцы и управляющие компаний любого калибра, действующие во всех коммерческих и промышленных сферах, законодательные и исполнительные лидеры правительств и бесчисленные частные лица, жизнь которых обогатилась новыми знаниями.

Приложение Б

Принципы Дейла Карнеги

Станьте дружелюбным человеком

1. Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь.
2. Хвалите честно и искренне.
3. Пробудите в другом человеке страстное желание.
4. Искренне интересуйтесь людьми.
5. Улыбайтесь.
6. Помните, что самый приятный звук для любого человека – звук его собственного имени.
7. Умейте слушать. Поощряйте других говорить о себе.
8. Проявляйте интерес к интересам других людей.
9. Помогите человеку почувствовать себя важным и сделайте это искренне.
10. Чтобы взять верх в споре, нужно от него уклониться.
11. Выказывайте уважение к мнению собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав.
12. Если вы не правы, признайте это сразу и чистосердечно.
13. Сразу покажите свое доброжелательное отношение.
14. Пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден говорить «да».
15. Старайтесь, чтобы он говорил больше, чем вы.
16. Постарайтесь, чтобы он почувствовал, что идея принадлежит ему.
17. Поставьте себя на место оппонента.
18. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям людей.
19. Взывайте к благородным побуждениям.
20. Придавайте своим идеям наглядность.
21. Бросьте вызов.
22. Начинайте с похвалы и высокой оценки.
23. Обращайте внимание людей на их ошибки в косвенной форме.
24. Прежде чем критиковать других, расскажите о своих недочетах.
25. Задавайте вопросы, вместо того чтобы отдавать приказы.
26. Позвольте людям сохранить лицо.
27. Искренне и щедро хвалите человека за малейшее достижение. Не скупитесь на похвалу.
28. Создайте человеку доброе имя, чтобы он жил, сохраняя его.
29. Поощряйте, дайте человеку понять, что ошибки легко исправить.
30. Делайте так, чтобы ваши поручения было приятно выполнять.

Основные принципы преодоления беспокойства

1. Живите одним днем.
2. Как справиться с проблемой:
 - а) спросите себя: «Что самое худшее из того, что может произойти в данных обстоятельствах?»;
 - б) примиритесь с самым худшим;

в) постарайтесь улучшить самое плохое положение.

3. Напоминайте себе о непомерной цене, которую вы заплатите за беспокойство своим здоровьем.

Основные приемы для анализа беспокойства

1. Соберите все факты.
2. Взвесьте все факты и принимайте решение.
3. Приняв решение, действуйте!
4. Ответьте на следующие вопросы:
 - а) в чем суть проблемы;
 - б) каковы причины проблемы;
 - в) каковы возможные решения;
 - г) каково наилучшее решение?

Как изжить привычку к беспокойству, прежде чем оно надломит вас

1. Займите себя.
2. Не тревожьтесь по пустякам.
3. Используйте закон больших чисел для избавления от беспокойства.
4. Примиритесь с неизбежным.
5. Подумайте, сколько вы можете позволить себе переживать по поводу какой-то проблемы, и не волнуйтесь ни минутой больше.
6. Не беспокойтесь из-за прошлого.

Культивируйте умонастроение, которое приносит счастье и спокойствие

1. Наполняйте свой разум мыслями о мире, мужестве, здоровье и надежде.
2. Никогда не пытайтесь покончить с врагами.
3. Ожидайте неблагодарности.
4. Считайте свои благословения, а не проблемы.
5. Не подражайте другим.
6. Старайтесь извлечь пользу из своих потерь.
7. Дарите счастье окружающим.